

PRODUCTO 3
Informe final de la

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO

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

Gabriel Schneider
Consultor Sr

Germán Prat
Consultor Semi Sr

Versión Final

Diciembre de 2023

Índice de Contenido

	<u>Página</u>
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	5
DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	6
ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	13
ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN Y MÉTODO.....	16
HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	19
Relevancia / Pertinencia	19
Coherencia	21
Eficacia y Eficiencia.....	22
Institucionalidad.....	36
Sostenibilidad	38
Perspectivas de lograr impactos	38
BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
Conclusiones.....	41
Recomendaciones.....	42
ANEXO 1: Matriz de Evaluación	44
ANEXO 2: Listado de personas entrevistadas	50
ANEXO 3: Cumplimiento de Acciones y Metas por Actividad	51
ANEXO 4: Registro de Observaciones al Producto 2 – Borrador del Informe de Evaluación .	54

Índice de tablas

<i>Tabla 1 - Presupuesto Global del Proyecto</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 2 - Presupuesto Original y Vigente del Proyecto</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 3 - Metas vigentes del Proyecto</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 4 – Marco de Resultados del Proyecto</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 5 – Fases de Evaluación</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 6 – Presupuesto vigente por actividad</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 7 – Presupuesto asignado por actividad</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 8 – Presupuesto ejecutado por actividad</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 9 – % de ejecución presupuestaria por actividad.....</i>	<i>34</i>

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1 - Estructura de Ejecución del Proyecto</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 2 - Avance en la Ejecución de acciones por Actividad.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 3 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act.1 – Banca Responsable</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 4 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 2 – Gobierno Corporativo</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 5 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 3 – Modern. Del Reg. De Contrataciones</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 6 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 4 – Banca Digital</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 7 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 5 – Prev. Del Fraude Interno.</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 8 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 6 – LA/FT</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 9 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 7 – Ciberseguridad</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 10 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 8 – UE.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 11 - Avance en la Ejecución de acciones y uso de fondos, por Actividad.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 12 - % de ejecución Física y Financiera por Actividad</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 13 - % de Ejecución Física y Financiera Global.....</i>	<i>35</i>

Siglas y Abreviaciones

BID	Banco interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BNA	Banco de la Nación Argentina
LA/FT	Lavado de Activos / Financiamiento del Terrorismo
MECNUD	Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sustentable
PBR	Principios de Banca Responsable
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UE	Unidad Ejecutora
UR	Unidad Requirente

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto “Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del Desarrollo Humano” tiene como desafío general “vehicular un proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización tecnológica del Banco de la Nación Argentina”.

Para lograr estos objetivos, se asignó un presupuesto de US\$ 10,9 millones y se estructuró el proyecto en siete actividades:

1. Implementar los principios de Banca 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. Ejecutar una auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno
6. Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo
7. Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA

La presente evaluación intermedia tuvo por objetivo entender en qué medida el Proyecto avanzó hacia el logro de los productos planificados durante el periodo enero 2021- septiembre 2023. Para lo cual se estructuró una metodología basada en tres grandes ámbitos de análisis: la Gestión / Desempeño del Proyecto, la identificación de Lección, buenas prácticas y recomendaciones y la transversalidad de enfoques (específicamente de género y diversidad sexual, y de derechos humanos, con especial énfasis en las poblaciones con derechos vulnerados).

La metodología se estructuró sobre siete grandes criterios de evaluación: Relevancia / pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, Institucionalidad, Sostenibilidad y Perspectivos o indicios de lograr impactos.

En este sentido, de la evaluación surge que el proyecto presenta una alta relevancia en diversos temas que el BNA está llevando adelante, así como coherencia entre los objetivos y los medios puestos a disposición del Proyecto y la institucionalidad del Proyecto es muy adecuada, siendo el PNUD una entidad neutral, con conocimiento y eficiencia en la gestión, que logró establecer una UE que está trabajando de forma muy alineada con las autoridades del banco, alta gerencia y la línea. Se logró el involucramiento de una gran cantidad de áreas del banco que sienten como propio el proyecto lo que asegura pertinencia y sostenibilidad del mismo.

En términos de ejecución de actividades y logro de metas, el estado de avance de cada actividad del proyecto resulta acorde al tiempo de ejecución y se corresponde con el nivel de uso de recursos financieros, aunque existen pequeños retrasos en algunas actividades, lo que responden a ciertos cambios en la estrategia de ejecución y no revisten un riesgo importante en la ejecución futura de actividades ni para lograr los productos esperados antes del fin del proyecto.

En cuanto a logros del proyecto, entre los más destacables se pueden mencionar la implementación del sello de igualdad de género en instituciones públicas del PNUD, habiendo

alcanzado BNA una categoría relativamente alta de valoración (plata). Otro hecho destacable ha sido lograr el involucramiento de otros organismos multilaterales en actividades clave, como, por ejemplo, el involucramiento del Banco Mundial en las actividades de gobierno corporativo o el trabajo conjunto con el BID, en materia de Lavado de activos / Financiamiento al terrorismo (LA/FT), lo que da fortaleza a los resultados obtenidos

La reforma del régimen de contrataciones también marca un hito de alta relevancia logrado por el proyecto, dado que el régimen vigente al momento de diseño del proyecto databa de 1976, con una actualización realizada en 1985 y con 6 intentos fallidos por modificarlo, por lo que la necesidad de reforma era imperiosa pero el desafío que esto planteaba para el proyecto era muy importante en términos de necesidades de coordinación interna y desarrollo de nuevos procesos, en un tema sensible como es compras y contrataciones.

También es necesario destacar la implementación de la banca digital para empresas, lo que implicó no sólo una solución tecnológica a procesos manuales, presenciales, que se realizaban en papel en las sucursales, sino que implicó un rediseño profundo de procesos, es decir, una verdadera transformación digital del BNA.

En definitiva, lo que se observa es que el proyecto se ha propuesto incidir sobre temas muy sensibles dentro la estructura de BNA (régimen de compras, género, banca digital, gobierno corporativo, LA/FT, fraude interno, ciberseguridad) y está logrando resultados a partir de una combinación de buenas prácticas y factores positivos que hacen posible avanzar con lo propuesto.

En términos de buenas prácticas, los positivos resultados del proyecto entendemos se deben en gran medida a la combinación de una institucionalidad adecuada para la ejecución, que combinó un fuerte aval desde el mayor nivel de autoridad del BNA, el Directorio, con la conformación de una Unidad ejecutora con conocimiento interno del BNA, cercanía al directorio y conocimiento PNUD.

A su vez, la interacción entre la Unidad ejecutora y las áreas internas del banco también ha sido vital para lograr el avance de actividades. En este sentido, el involucramiento de las áreas internas del BNA donde recae la propiedad técnica de cada actividad del proyecto y el rol que asume la UE como Project Manager, facilitador, mediando, dando seguimiento a la ejecución y control de calidad, ha demostrado ser un esquema que funciona.

Pensando a futuro, en lo que resta de ejecución del proyecto, la principal recomendación, de orden general, es prepararse para el cambio de Directorio, inherente al cambio de autoridades políticas a nivel nacional. En este sentido, el proyecto tiene a su favor el hecho de abordar temas de alta relevancia para cualquier institución financiera y los logros previstos por el proyecto pone al BNA en lo más actualizado en estos temas.

Otro tema importante en cuanto a continuidad podría ser mostrar avances concretos, logros, que demuestran la utilidad de lo hecho y que sirvan de base para asegurar en lo que resta de ejecución (como por ej.: el lanzamiento de la banca digital para empresas, la reforma del régimen de contrataciones o el sello de igualdad de género para instituciones públicas).

En cuanto a temas más específicos, se recomienda adquirir la solución anti fraude, lo que es fundamental para la implementación exitosa de la banca digital a nivel empresas y personas. Adicionalmente, sería de mucha utilidad poder comenzar a establecer una medición de impacto

de la banca empresa digital y personas que permita medir el impacto en los clientes del Banco y en el propio BNA como empresa al mejorar su productividad.

En cuanto a recomendaciones específicas por área de trabajo del proyecto, entendemos que, en materia de gobierno corporativo, sería deseable definir objetivos de corto, mediano y largo plazo, metas y un plan de acción concreto, el cual podría ser monitoreado mediante el dashboard a implementar.

En cuanto a la reforma del régimen de compras, sería deseable, para dar integralidad al nuevo régimen, avanzar con la compra, contratación o desarrollo de un portal de compras, como herramienta de gestión, actividad que el departamento de compras ya ha iniciado, aunque probablemente se realice por fuera del proyecto PNUD.

En términos de inclusión financiera, sería deseable, en lo que resta de ejecución del proyecto, intensificar las acciones dirigidas a promover la inclusión financiera de personas con discapacidad y/o dificultades de aprendizaje. De por sí la banca digital contribuye a la inclusión financiera de este grupo poblacional, pero se deben considerar aspectos particulares para que la inclusión sea completamente efectiva. Adicionalmente, existe una normativa del BCRA que debería observarse en esta materia, COMUNICACIÓN "A" 7517 () que creemos que es, además de obligatoria para las entidades financieras, una guía de buenas prácticas en la materia.

INTRODUCCIÓN

El Proyecto “Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del Desarrollo Humano” tiene como desafío general “vehicular un proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización tecnológica del Banco de la Nación Argentina”.

Entre sus objetivos particulares, el Proyecto se propone:

- 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

En lo que respecta al periodo 2021-2025, el programa esperaba lograr la promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional.

Con esto, se proponía haber fortalecido la promoción, protección y respeto del disfrute de los derechos humanos con base en los principios de igualdad de género y equidad social y geográfica de toda la población, y haber fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión pública y la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva.

Ante esto, la presente evaluación intermedia busca mostrar cómo y en qué medida el Proyecto de Modernización del Banco de la Nación Argentina: avanzó hacia el logro de los productos planificados durante el periodo enero 2021- septiembre 2023 y si son requeridos ajustes con respecto a la planificación original, para lograr los productos e impactos previstos, para lo que resta de ejecución del proyecto

Para lograr este objetivo se implementó una metodología de tipo cuali cuantitativa que comprendió el análisis del proyecto en siete grandes criterios de evaluación: Relevancia / pertinencia, Coherencia (tanto interna como externa), Eficacia, Eficiencia, Institucionalidad, Sostenibilidad y, finalmente, las Perspectivas o indicios de lograr impactos. Para cada criterio se especificaron las preguntas que darían contenido a su análisis, con sus respectivas fuentes de información e instrumentos de captura (tal como puede verse en el Anexo 1). Esta metodología se instrumentó en un proceso de 4 fases o etapas: Comenzando con el análisis de la documentación del Programa, luego el trabajo de campo (Relevamiento de información primaria mediante los instrumentos diseñados), la sistematización de la información y Análisis por dimensiones y, finalmente, la preparación y presentación de informes.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de esta metodología en los meses de octubre-noviembre de 2023. En el presente documento encontrarán una breve descripción del proyecto, el alcance, objetivos y enfoque de la evaluación, un detalle de la metodología aplicada (método, indicadores, instrumentos, fuentes de información y etapas), los hallazgos

de la evaluación, en cada dimensión de análisis y, finalmente, las principales conclusiones y recomendación derivados de este análisis, para lo que resta de ejecución del proyecto y/o para otros proyectos similares.

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El proyecto de “Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del Desarrollo Humano” inicia su ejecución en noviembre de 2020, previendo inicialmente su finalización para junio de 2023. El proyecto se propone el desafío de vehicular un proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización tecnológica del Banco de la Nación Argentina.

Específicamente, persigue 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

Para lograr estos objetivos, se asignó un presupuesto de US\$ 10,9 millones, según se muestra en el siguiente cuadro

Tabla 1 - Presupuesto Global del Proyecto

Total de recursos requeridos		US\$ 10.909.800.-
Total de recursos asignados	TRAC PNUD	
	Gobierno (BNA) Donante	US\$ 10.592.039.-
	Costos de administración	US\$ 317.761.-

Fuente: 129530_PRODOC

En términos de Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el proyecto contribuye al ODS 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas” en específico a la meta 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas. A su vez, en términos de Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo (MECNUD) vigente al momento del diseño el programa (MECNUD 2016-2020), el proyecto contribuía a los efectos 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 la justicia en todo el territorio sin discriminación de ninguna índole. Finalmente, en términos del nuevo Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo (MECNUD 2021-2025), el proyecto contribuye el efecto directo 10: Al 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del ejercicio de los derechos humanos basados en principios

de igualdad de género y de equidad social y geográfica respecto de todas las personas, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional de modo de lograr eficiencia y eficacia en la gestión pública y en la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva.

Para lograr sus objetivos, el proyecto plantea la intervención a través de siete actividades:

1. Implementar los principios de Banca 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. Ejecutar una auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno
6. Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo
7. Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA

Esta estrategia de intervención se encuentra cruzada de forma transversal por el enfoque de género y derechos humanos. Al respecto, el proyecto incorpora el enfoque de derechos a través de una reforma orgánica del BNA, enfocada en mejorar la prestación de servicios, lo que implica: (1) la promoción de políticas de inclusión financiera, (2) el impulso a las alianzas intersectoriales para la participación de todos los grupos de interés del Bancos, organismos internacionales y actores del sector privado, (3) la incorporación de procesos de contrataciones con 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 tableros de gestión y bases de datos que generen información para el monitoreo en tiempo real.

Al momento de diseño del proyecto se habían identificado dos riesgos: el principal era mantener el apoyo continuo del Directorio del Banco, como factor clave para lograr los objetivos propuestos, y, en segundo lugar, el poder contratar profesionales especializados abocándose a la tarea de garantizar el mantenimiento de estándares de gobierno corporativo y banca responsable y el mantenimiento de los documentos que conforman el manual de gestión de seguridad de la información. Igualmente, en el diseño del programa se estimada que estos riesgos eran de baja probabilidad de ocurrencia

En diciembre de 2022, luego de los dos primeros años de ejecución y como resultado de los mismos, se realiza una revisión del proyecto. En esta revisión y tal como consta en los documentos del proyecto ⁽¹⁾ se incluyen nuevas sub actividades o tareas dentro de las actividades del proyecto, con su consecuente ajuste presupuestario. Entre los ajustes más relevantes se puede mencionar la introducción del "Sello de igualdad de género en las instituciones públicas del PNUD (en el marco de la actividad 1, Implementar principios de la banca responsable de Naciones Unidas), la incorporación de una asesoría del Banco Mundial en el marco de la actividad 2, fortalecimiento del gobierno corporativo del Banco Nación y, en la actividad 5, prevención del fraude, se incluyó la necesidad de realizar un monitoreo de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno, con el objetivo de

¹ Ver 129530_ARG20003_Revision B_firmado

sentar las bases para implementar una solución integral de gestión de identidades. Adicionalmente, en esta revisión se le dio entidad propia a la Unidad Ejecutora, mediante el agregado de una actividad específica, la actividad 8, Implementar la UE del Proyecto.

En materia de asignación presupuestaria, el cuadro siguiente muestra el presupuesto original por actividad y el presupuesto modificado.

Tabla 2 - Presupuesto Original y Vigente del Proyecto

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO VIGENTE (MODIF B) US\$	PRESUPUESTO ORIGINAL US\$
1.1 Implementar los principios de Banca responsable de las Naciones Unidas	\$ 252.549	\$ 217.931
1.2 Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el grupo Banco Nación	\$ 262.407	\$ 187.770
1.3 Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA	\$ 248.712	\$ 405.493
1.4 Adquirir plataforma digital omni – canal (Banca digital)	\$ 9.403.385	\$ 8.006.082
1.5 Ejecutar una auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno	\$ 104.230	\$ 1.121.334
1.6 Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo	\$ 227.830	\$ 324.848
1.7 Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA	\$ 71.580	\$ 298.584
1.8 Implementar la unidad ejecutora del proyecto ARG/20/003	\$ 339.107	
SUBTOTAL	\$ 10.909.800	\$ 10.562.042
Evaluación		\$ 30.000
Costo de Apoyo (GMS 3%)		\$ 317.764
TOTAL	\$ 10.909.800	\$ 10.909.806

Fuente: 129530_PRODUC, 129530_ARG20003_Revision B_firmado

En cuanto a metas, físicas, el cuadro siguiente presenta para cada actividades y acción, los indicadores definidos por el proyecto, con su línea de base y su proyección de metas, de acuerdo a la Revisión B (2).

² Al momento de la presente evaluación se encuentra en proceso de gestión una revisión C, cuyos principales aspectos son la inyección de fondos para la herramienta antifraude y las actividades de LA/FT y la extensión de la UE hasta 2024. En esta revisión, se cambia el nombre de la actividad 5 de "Ejecutar una auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno" a "Ejecutar una auditoría de Gobierno de Identidades y Accesos para la prevención del fraude interno, e implementar una solución de control antifraude".

Tabla 3 - Metas vigentes del Proyecto

Actividad	Acción	Indicador	L de base	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
1.1 Implementar los principios de Banco responsable de las Naciones Unidas	1.1.1 Elaborar el Plan de acción 2020-2023 para la implementación de los principios de banca responsable	Número de acciones estratégicas en concordancia con los principios de BR	0	0	11	9	10		30
		Mecanismos o herramientas orientadas a la participación y empoderamiento de las mujeres y diversidades del personal y clientes del Banco	0	0	13	3	4		20
		Realización de un evento internacional que fortalezca las estrategias de implementación de los principios de Banca responsable de la iniciativa financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) (Planificación del evento=1. Realización del evento=2)	0	0	0	0	2		2
	1.1.2 Analizar el impacto inicial del BNA según matriz UNEP-FI	Grado de avance del estudio de impacto (diseño=1 realización=2 publicación=3)	0	0	1	2	3		3
	1.1.3 Fortalecer el protocolo de Finanzas Sostenibles en base a estándares de PBR	Grado de avance en la implementación de estrategias de fortalecimiento (diseñada=1 validada=2 implementadas=3 revisadas=4)	0	0	1	3	4		4
	1.1.4 Elaborar una propuesta de un "Bono Sostenible alineado con ODS"	Grado de avance de la elaboración del proyecto Bono Sustentable (diseñada=1 aprobación=2)	0	0	0	1	2		2
	1.1.5 Ampliar las acciones de responsabilidad social	Número de acciones de responsabilidad social promovidas desagregadas por sexo, edad y ubicación geográfica	0	0	8	10	12		30
		Grado de avance en la implementación del plan de gestión integral de residuos (diseño del plan=1 implementación=2)	0	0	0	0	2		2
1.1.6 Fortalecer la implementación de estrategias que fortalezcan la perspectiva de género y diversidad	Implementación de la iniciativa "sello de igualdad de género en las instituciones públicas del PNUD" (preparación de la evaluación=1 misión de evaluación=2 presentación de informe=3)	0	0	0	2	3		3	
1.2 Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el grupo Banco Nación	1.2.1 Análisis de Buenas Prácticas	Grado de avance en las identificación de mejores prácticas de gobierno corporativo en las empresas controladas por el grupo BNA (evaluación de diagnóstico=1 diseño del plan de implementación=2)	0	0	0	0	2		2
	1.2.2 Crear un tablero de control del Grupo Banco Nación	Grado de avance de la creación del tablero (diseño de indicadores=1 implementado=2)	0	0	0	0	2		2

Actividad	Acción	Indicador	L de base	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
1.3 Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA	1.3.1 Adoptar estándares de contrataciones nacionales e internacionales	Número de estándares adoptados	0	0	4	0	0		4
	1.3.2 Modificar los circuitos, procesos y marcos normativos del Banco y realizar desarrollo mínimos necesarios para la implementación del nuevo régimen	Grado de avance de la adaptación para posibilitar la implementación manual del nuevo régimen (implementación parcial=1 implementación total=2)	0	0	2	0	0		2
	1.3.3 Licitación de contratación de la plataforma electrónica	Grado de avance en la puesta en funcionamiento de la plataforma electrónica (pliego diseñado=1 proceso adjudicado=2 plataforma diseñado=3 plataforma en funcionamiento=4)	0	0	0	0	4		4
	1.3.4 Implementar sistema de contratación electrónica	Grado de avance en la implementación del sistema de contratación electrónica (testo y capacitación=1 implementación parcial=2 implementación total=3)	0	0	0	0	3		3
1.4 Adquirir plataforma digital omni-canal (Banca digital)	1.4.1 Licitación y Desarrollo	Grado de avance en la puesta en funcionamiento de la plataforma digital omni-canal (pliego diseñado=1, pliego adjudicado=2, desarrollo parcial módulo banca empresas=3 desarrollo total módulo banca empresas=4, desarrollo parcial módulo banca personas=3 desarrollo total módulo banca personas=4)	0	1	2	3	4		4
	1.4.2 Implementación de plataforma digital omni-canal	Número de usuario 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	0	0	0	0	5 millones	10,25 millones	10,25 millones
1.5 Ejecutar una auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno	1.5.1 Realizar una auditoría integral de usuario y perfiles de la infraestructura tecnológica	Grado de avance de la elaboración de un informe sobre la auditoría integral de usuario y perfiles en la infraestructura tecnológica (diseño de la estructura del informe=1 procesamiento de datos=2 Redacción del informe=3)	0	0	0	0	3		3
1.6 Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos	1.6.1 Realizar una Evaluación de riesgo de LA/FT del BNA	Grado de avance del informe del estado de situación de la evaluación de riesgo en materia de LA/FT en el BNA (diseño=1 elaboración=2 Revisión=3)	0	0	3	0	0		3

Actividad	Acción	Indicador	L de base	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
y financiamiento del terrorismo	1.6.2 Adquisición de un software para la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo	Adquisición de un software para la prevención de lavados de activos y financiamiento del terrorismo (pliego diseñado=1 proceso adjudicado=2 plataforma diseñada=3 plataforma en funcionamiento=4)	0	0	0	0	4		4
1.7 Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA	1.7.1 Realizar un análisis comparativo (GAP) con las mejores prácticas que se deben alcanzar para el proceso de respuesta y recuperación de ciber incidentes	Grado de avance de informe que contenga un análisis comparativo (GAP) con las mejores prácticas que se deben alcanzar para el proceso de respuesta y recuperación de ciber incidentes (diseño del informe=1 procesamiento de datos=2 Redacción del informe=3)	0	0	0	0	3		3
1.8 Implementar la unidad ejecutora del proyecto ARG/20/003	1.8.1 Implementar la unidad ejecutora para la gestión operativa del proyecto								1

Fuente: 129530_ARG20003_Revision B_firmado, 129530_ARG20003_Revision B_AWP

A nivel de Resultados, el siguiente cuadro muestra los resultados previstos del proyecto, en su versión original y luego de la revisión B

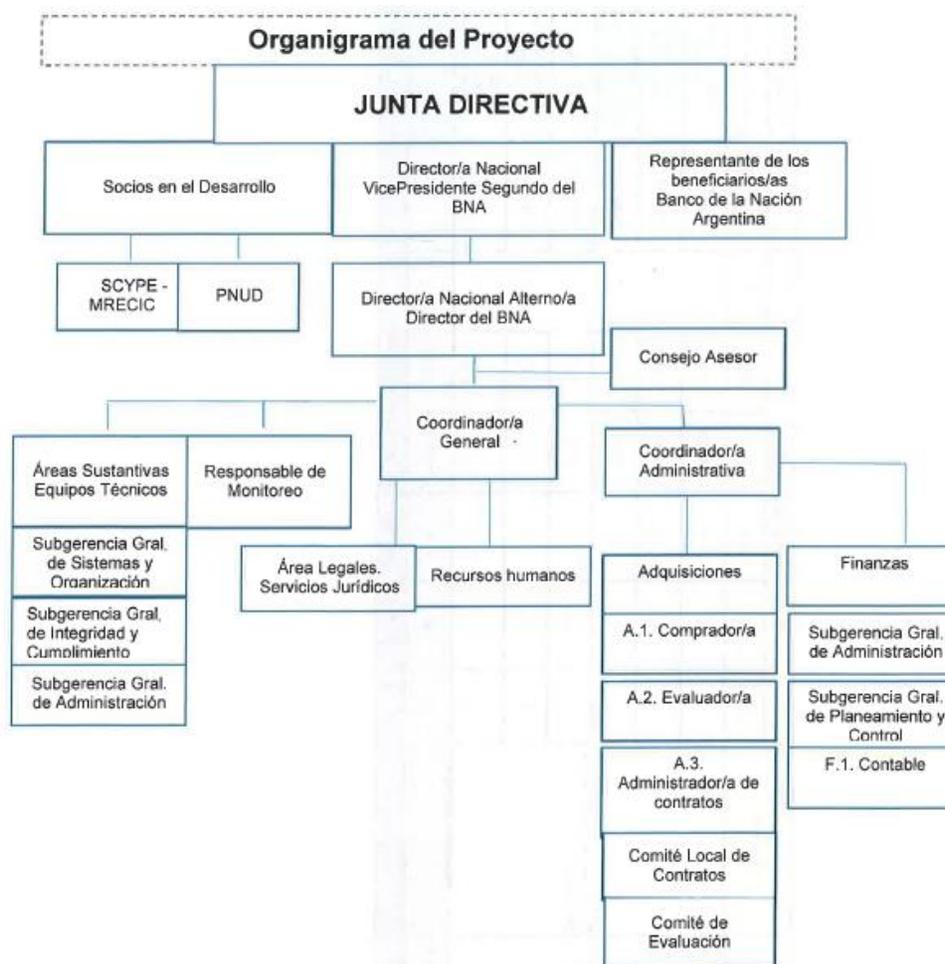
Tabla 4 – Marco de Resultados del Proyecto

Indicadores de Producto	L. de base (2020)	Metas	2020	2021	2022	2023	2024	FINAL
Indicador 1. Número de normas y recomendaciones de integridad, transparencia y gobierno corporativo introducidas	0	meta original	1	4	8	12		12
		meta modif B	1	4	8	12	12	12
Indicador 2. Número de intervenciones digitales de modernización implementadas	0	meta original	0	2	4	6		6
		meta modif B	0	2	3	4	5	5
Indicador 3. Número de medidas de fortalecimiento de la seguridad de la información implementadas	0	meta original	2	6	10	15		15
		meta modif B	0	0	0	10	10	10

Fuente: 129530_PRODLOC, 129530_ARG20003_Revisión B_firmado

Finalmente, la estructura de ejecución del proyecto, se ilustra en la siguiente figura:

Ilustración 1 - Estructura de Ejecución del Proyecto



Fuente: Documento de Proyecto - Revisión B

ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El **objetivo** de la presente consultoría fue evaluar cómo y en qué medida el Proyecto "Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del Desarrollo Humano" avanzó hacia el logro de los productos planificados durante el periodo enero 2021- septiembre 2023 y si son requeridos ajustes con respecto a la planificación original.

Los objetivos específicos fueron:

- Analizar los factores que contribuyeron y los que obstaculizaron y/o demoraron al logro de los Productos e identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Evaluar la influencia de la pandemia de COVID-19 en el cumplimiento de las metas.
- Evaluar la implementación de la estrategia de derechos humanos, igualdad de género y diversidad sexual en el marco del Proyecto.
- Analizar la calidad de los indicadores originalmente previstos y del sistema de información y datos que se generan en el marco del Proyecto.
- Evaluar los avances en términos de sostenibilidad del Proyecto.

En este sentido, el alcance del trabajo va más allá de evaluar si el PNUD está "haciendo lo correcto" en la ejecución y gestión del proyecto, buscando una valoración más amplia de que si la estrategia, es probable que sea el "enfoque correcto" para lograr los resultados de mayor nivel acordados al inicio del proyecto.

La evaluación comprende, en grandes líneas, tres grandes **ámbitos de análisis**:

Gestión / Desempeño del Proyecto

En donde se analizan las diferentes dimensiones que hacen a la gestión y desempeño del proyecto como son la relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, resultados alcanzados (intencionales o no) y posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención. Complementando lo definido en los TdR y de acuerdo a la propuesta presentada por el equipo consultor, se incluyó en esta instancia, en la medida de lo posible, el análisis de la institucionalidad de ejecución del proyecto, y aunque en esta instancia no está previsto avanzar en una evaluación de impacto, siguiendo la teoría del cambio del proyecto, se intentará estimar la posibilidad de lograr los impactos previstos para el mediano y largo plazo.

Lección, buenas prácticas y recomendaciones

De acuerdo a los hallazgos de la evaluación, se identificaron las lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicables en otros contextos y situaciones. A su vez, como resultado de los hallazgos, las lecciones y buenas prácticas, se generarán una serie de recomendaciones específicas, pertinentes y aplicables al proyecto que permitan trabajar en un plan de acción de mejora/respuesta y/o que puedan ser consideradas en el diseño o ejecución de futuros proyectos similares.

Transversalidad de enfoques

Durante todas las etapas de la evaluación, se consideraron la efectividad en la incorporación del enfoque de género y diversidad sexual, y de derechos humanos, con especial énfasis en las poblaciones con derechos vulnerados

A su vez, el análisis se estructuró sobre los siguientes siete grandes **criterios de evaluación**:

- Relevancia / pertinencia: comprende aspectos tales como el grado en el que el Proyecto concuerda con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios, y en qué medida responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en el empoderamiento e igualdad de género.
- Coherencia; donde se aborda el nivel de compatibilidad del Proyecto con otras intervenciones en el país o del Banco de la Nación Argentina (BNA) y cómo se generan (o no) sinergias entre ellas y el proyecto, lo que incluye:
 - Coherencia interna: sinergias e interrelaciones entre la intervención y otras intervenciones realizadas por el Banco de la Nación Argentina o el gobierno, así como la coherencia del Proyecto con las normas y estándares internacionales relevantes a los que se adhiere el Banco.
 - Coherencia externa, es decir, la coherencia de la intervención con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, armonización y coordinación con otros, y la medida en que la intervención está agregando valor al tiempo que evita la duplicación de esfuerzos.
- Eficacia: esto es el grado en el que el Proyecto ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos, incluyendo la valoración de las contribuciones del PNUD a los efectos buscados.
- Eficiencia donde se buscó identificar y medir si los insumos o recursos (como los fondos, la experiencia y el tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Según definición de los TdR, el Proyecto sería considerado eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los resultados deseados.
- Institucionalidad, donde se buscó medir o calificar si el arreglo institucional diseñado e implementado para la ejecución del proyecto, ya sea dentro del Banco Nación, como el entramado institucional del propio Banco Nación con otras institucionales nacionales, públicas o privadas, ha sido el más adecuado para la ejecución del proyecto y cómo ha contribuido (o dificultado) la ejecución de actividades previstas
- Sostenibilidad mide el grado en el que los beneficios del Proyecto continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales y otras condiciones relevantes, y, en base a esa evaluación, hacer proyecciones sobre la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.
- Perspectivos o indicios de lograr impactos, finalmente, aunque inicialmente no se preveía que la evaluación arroje evidencia sobre el impacto del Proyecto, de acuerdo a experiencias anteriores en evaluación de este tipo, el momento de la evaluación intermedia se realizó un sondeo sobre la posibilidad de lograr los impactos previstos al momento de diseño del programa, considerando los resultados del análisis de todos los criterios definidos precedentemente y considerando que esta instancia en general suele ser muy preliminar para estimar impactos.

En el Anexo 1 se presenta la Matriz de Evaluación, donde se especifican los indicadores utilizados para evaluar cada criterio, con sus respectivas preguntas de la evaluación, fuentes de información e instrumentos de captura de información.

ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN Y MÉTODO

La metodología de abordaje comprendió **cuatro grandes fases**, cada una con sus respectivas actividades. En el cuadro expuesto a continuación se presenta esta estructura.

Tabla 5 – Fases de Evaluación

FASES	DIMENSIONES	VARIABLES DE ANÁLISIS
Análisis de la documentación del Programa	Revisión de la documentación del proyecto	Documentos de diseño disponibles en el portal de proyectos de PNUD (https://open.undp.org/projects/00129530) Informes de la unidad ejecutora sobre avances del proyecto, consultorías contratadas u otros temas que tengan relación con las acciones del Programa. Estudios públicos de universidades o centros de investigación que hayan abordado la temática del proyecto
	Sistematización y análisis de Datos generados en el proyecto	Datos relacionados con el avance de las actividades y productos del proyecto disponibles en el área de monitoreo de la UE (Se entiende, de acuerdo a las reuniones iniciales mantenidas para confeccionar el presente documento que el proyecto aún no ha logrado productos con incidencia directa sobre clientes o proveedores del banco, por lo que no sería necesario para la presente evaluación contar con datos de los mismos).
	Planificación de entrevistas de campo y diseño de instrumentos	En el presente documento se encuentra un mapeo de partes interesadas a entrevistar (ver capítulo siguiente) y los formatos a aplicar en cada caso (ver anexos)
	Elaboración del Informe Inicial	El presente documento constituye el Informe Inicial que se presente en versión borrador para ser discutido y acordado completamente entre el PNUD, el Asociado en la Implementación y el equipo evaluador
Trabajo de campo – Relevamiento de información primaria	Recolección de información cualitativa y cuantitativa mediante: Entrevistas Encuestas Focus groups Relevamiento de datos adicionales	Con apoyo de formatos diseñados y estructurados de recopilación de información cualitativa y cuantitativa se procederá a la recolección de información en los diferentes niveles de análisis Base de datos: la información recopilada será sistematizada en un formato específico para cada instrumentos de forma tal de proceder al análisis de la misma, de forma ordenada y trazable, procurando sustentar cada afirmación que se haga en respuesta a las preguntas de la evaluación con evidencia empírica basada en datos
Sistematización de la información y Análisis por dimensiones	Gestión y desempeño Enfoque transversal (género, diversidad sexual y derechos humanos) Lección, buenas prácticas y recomendaciones	Con la información recabada y sistematizada se estimaron los indicadores de la evaluación, es decir, se da respuesta a la preguntas de la evaluación
Preparación y presentación de informes	Borrador de Informe	Presentación ejecutiva y preliminar sobre los principales hallazgos e informe borrador para comentarios de acuerdo al modelo de estructura presentado en este informe (ver Anexos)
	Informe final	Presentación de informe final conteniendo los comentarios recibidos a la versión borrador por parte del Grupo de Referencia de la Evaluación y se presentará de acuerdo a la Plantilla de Informe de evaluación y estándares de calidad de la Guía de Evaluación del PNUD.

Las **entidades relacionadas** directa o indirectamente con la ejecución y resultados del proyecto que se han identificado y se han aplicados los instrumentos de captura de información (entrevista y formato de relevamiento de aspectos clave) fueron:

- Unidad Ejecutora del Proyecto
- Unidades requerentes del BNA, vinculadas a cada producto del proyecto
- Áreas técnicas y comerciales de BNA
- Staff de PNUD involucrado con el proyecto
- Cancillería
- Consultores/as contratados por el proyecto
- Organismos multilaterales que operan con BNA o con proyectos relacionados: WB, BID

En el Anexo 2 se encuentra un listado de las personas entrevistadas

Para el cálculo o estimación de cada indicador de cada criterio definido se recurrió a diversas **fuentes de información** que combinan la recolección de información cuantitativa y cualitativa. Por un lado, se buscó obtener datos duros (cuantitativos) sobre todo para dar sustento a la evaluación y a la cuantificación de cada indicador, que, combinada con información cualitativa, dada la naturaleza del indicador y de la pregunta de evaluación que se busca responder

Para recabar estos dos tipos de información se utilizaron diferentes fuentes:

Información cuantitativa:

- Informes de seguimiento del Proyecto
- Rendiciones de uso de fondos
- Reportes del propio BNA, como ser reportes de cartera, adopción de productos y servicios por parte del público, memorias institucionales, etc.
- Reportes de otras instituciones involucradas en la temática (como por ejemplo Banco Central de la Rep. Argentina BCRA). En el Anexo 3 se encuentra una lista de documentos e informes consultados y tomados como referencia para la presente evaluación
- Bases de datos internas de BNA y/o de otras instituciones + indicadores estadísticos publicados por entidades reconocidas (como por ejemplo BCRA, INDEC)

Información cualitativa ⁽³⁾:

- Entrevistas semi estructuradas (con el formato especificado en el Producto 1. Informe Inicial con actores clave involucrados con la ejecución del Proyecto.
- Formato Estructurado de relevamiento de aspectos clave, dirigido a recopilar de forma sistematizada de las áreas interesadas, sobre un set acotado de aspectos clave del programa como obstáculos, riesgos, lecciones y buenas prácticas y aspectos a considerar en lo que resta de ejecución del programa

³ Considerando que el avance del programa no ha llegado aún a materializar productos o beneficios sobre clientes o proveedores del banco, se ha descartado la realización de encuestas y focus group a estos grupos de interés.

Para el Análisis de datos, se almacenó la información recabada en diversos formatos y su procesamiento respondió al tipo de información recolectada:

- La información cuantitativa contenida en los documentos previstos como fuente de información se sistematizó en la forma de cuadros comparativos y gráficos.
- La información cualitativa recabada en las entrevistas se sistematizó en minutas que reflejan el recorrido discursivo de la entrevista
- La información recabada mediante el formato estructura de relevamiento de aspectos clave se sistematizó en un base de datos plana y se presenta en la forma de gráficos y tablas que sustentan las diversas afirmaciones del presente informe

HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

Relevancia / Pertinencia

El Proyecto está contribuyendo de forma contundente al fortalecimiento y modernización del Banco de la Nación Argentina en:

- Diagnóstico del BNA con el alineamiento de Banca Responsable, mediante el acompañamiento de una consultora que colaboró con el armado de la matriz de impacto y se encuentran comenzando la segunda etapa para determinar los objetivos Smart.
- La plataforma omni canal que ya está en prueba en banca digital para empresas y en desarrollo para banca digital de personas, siendo directamente en el caso de empresas un proceso de transformación digital del banco y no solamente la digitalización. En el caso de personas se trata de un proceso de desarrollo que reemplaza a la APP BNA+ que hoy tiene alquilada del Banco a la RedLink para pasar a una solución propietaria. El equipo de desarrollo del BNA está totalmente integrado al proceso de transformación del banco trabajando de forma conjunta con el área de negocios.
- Se está adquiriendo una herramienta anti fraude transaccional, que es fundamental para el proceso de modernización del BNA y su digitalización. Con la banca digital de empresas esta herramienta es crítica. El BNA está trabajando en la mejor solución a adquirir, así como el diseño organizacional a cargo de la misma.
- Diagnóstico, recomendaciones y tablero de control sobre gobierno corporativo de las empresas controladas por el BNA con una asistencia técnica del Banco Mundial. El diagnóstico y recomendaciones permiten al BNA determinar las brechas de mejora que tienen las empresas del grupo BNA en materia de gobierno corporativo, así como las necesidades del BNA para controlarlas.
- Modernización del régimen y procedimientos de contrataciones del BNA para lo cual se analizaron las mejores prácticas y con la intervención de diversas áreas del banco se logró la aprobación del nuevo régimen dado que el anterior era de los años 70. Este régimen aprobado en 2021 contiene muchos aspectos novedosos como ser pliegos estándar, planes anuales de compra, prohibición de desdoblamiento, preferencias nacionales y de sectores específicos como de empresas lideradas por mujeres, registro de proveedores, umbrales para diferentes modalidades de contratación, subasta inversa, convenio marco, etc. Se está analizando la adquisición de una plataforma electrónica para automatizar el proceso de contrataciones del BNA.

- Se está realizando una asistencia técnica del BID en temas de prevención del lavado de activos y financiación al terrorismo para lo cual se realizó una evaluación de riesgo LA/FT y se está trabajando en la adquisición de un software para prevención del LA/FT.
- Sello de igualdad de género para instituciones públicas, donde se certificó plata al BNA. Participaron muchas áreas del BNA en el relevamiento y auditoría para este importante logro.

El proyecto contribuye y fortalece la adhesión del BNA a los siguientes principios, pactos y protocolos:

- Principios de Banca Responsable (PBR): El BNA firmó en 2020 el compromiso con UNEP FI para la implementación de los Principios de Banca Responsable. Los PBR son el primer marco de referencia global establecido para definir el papel y las responsabilidades del sector financiero e incorporar la sustentabilidad en todas las áreas del negocio.
- Red Pacto Mundial Argentina: BNA es parte de la Red de Pacto Mundial de Naciones Unidas, la mayor iniciativa de responsabilidad social del país, que invita a adoptar, apoyar y promulgar 10 Principios Universales en las áreas de: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción.
- Protocolo de Finanzas Sostenibles de la industria Bancaria Argentina: Desde 2019 BNA es miembro firmante del primer acuerdo voluntario entre bancos del país que tiene por objeto facilitar y fomentar la implementación de las mejoras prácticas y políticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económicos, sociales y ambientales.

El PNUD y la Unidad Ejecutora dieron un apoyo sustantivo en todas estas acciones llevadas adelante por parte del BNA. El PNUD y Unidad Ejecutora logran alinear los intereses y requerimientos desde el Directorio y Alta Gerencia del BNA que permiten lograr avances sustantivos en temas complejos y que en algunas oportunidades por falta de ese alineamiento y apoyo no lograron cumplirse. El PNUD es un organismo neutral y prestigioso que facilita el proceso de cambio del BNA.

El BNA es signatario de varios pactos y protocolos que promueven el enfoque de los derechos humanos, como ser Red Pacto Mundial Argentina o Protocolo de Finanzas Sostenibles de la industria Bancaria Argentina. El proyecto contribuye a estos acuerdos y con sus acciones mejora los estándares del banco en los pilares que se establecen en los mismos, como ser temas de género, transparencia, rendición de cuentas, eficiencia, etc.

Recientemente el BNA logró certificar plata en el sello de igualdad de género para instituciones públicas de PNUD luego de un diagnóstico realizado. A su vez el banco participa del sello del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación. Estas iniciativas diagnostican aspectos de género en el banco, orientan hacia mejores prácticas y fomentan la mejora de la inclusión y diversidad en materia de género.

El proyecto trabaja en varios temas que contribuyen al ODS 16, sobre la creación de instituciones eficaces y transparentes, modernización, etc. Tanto la modernización de los canales digitales, como ser la banca empresa digital que antes era totalmente analógica y

ahora sufrió una transformación digital, así como la mejora con la banca persona, impactan sobre la modernización del banco a la vez que lo hacen más eficaz. Con la nueva banca empresa el banco se pone a tope de tecnología para este segmento de negocios, promoviendo que las empresas transaccionen en mayor medida con el banco, utilizando mayores servicios y generando nuevos ingresos.

Por otra parte, el diagnóstico y tablero sobre el gobierno corporativo de las empresas que forman parte del grupo BNA fortalece la rendición de cuentas, transparencia y eficiencia.

Las reformas en las políticas de compras que realiza el banco fortalecen la transparencia y eficiencia del gasto a la vez que incluyen aspectos novedosos como la compra a mujeres empresarias, la subasta inversa, contrato marco, registro de proveedores, pliegos estándares, la prohibición del desdoblamiento, la redeterminación de precios para obras y define umbrales para establecer las diferentes modalidades de compras.

En materia de educación financiera el BNA está logrando amplia escala, con el desarrollo de materiales adecuados y un equipo de gestión muy comprometido en la materia. El BNA participa activamente del Protocolo de Finanzas Sostenibles y en particular en la mesa de educación financiera para jóvenes, donde el BNA tiene mucho para aportar.

Coherencia

La UE y el PNUD lograron que el proyecto sea integralmente desarrollado por las áreas internas del BNA, donde las decisiones se toman en el Directorio, éstas se adoptan en las gerencias y diferentes áreas, teniendo el proyecto un rol de facilitador y gestor de estas actividades. Es decir, el BNA ha tomado como propio el proyecto y las acciones se han llevado de manera inter áreas del banco.

El desarrollo de la Banca Omni-canal facilita y amplía la llegada del BNA a todos los rincones del país, porque permite a todas las personas de manera equitativa e igualitaria acceder a los servicios de calidad estandarizados establecidos en la misma y no depender de una sucursal física o de las capacidades de los empleados de las mismas.

El proyecto tiene un diseño que respeta los mejores estándares de monitoreo y evaluación que establece el PNUD. Contiene diversos indicadores de resultados que permiten medir en qué medida el proyecto resultó efectivo. Por otra parte, las áreas de negocios del BNA cuentan a través de la nueva plataforma omni-canal con información novedosa y sistemática sobre el uso de los diferentes productos y servicios con múltiples cortes de información por segmento de población que interactúa con el BNA.

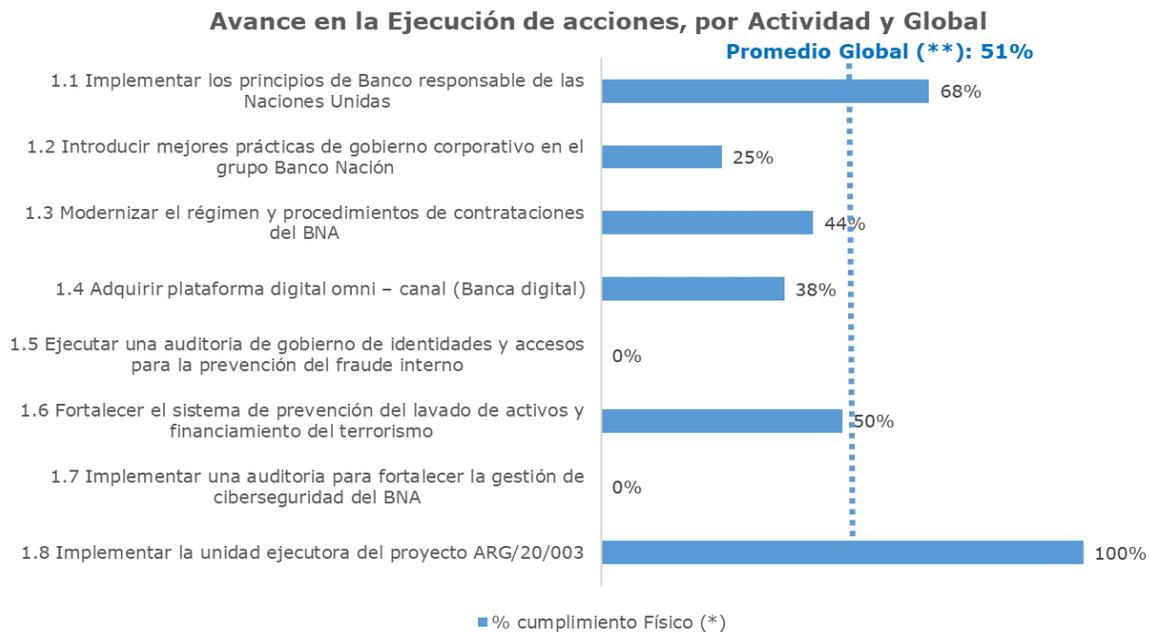
La plataforma digital tiene la mejor tecnología disponible a nivel global prestada por una firma de alta reputación y nivel tecnológico que asegura que la misma está centrada en la experiencia de cliente, tanto por grupo etario, género, nivel educativo, etc.

Las medidas ambientales, de igualdad de género, de banca responsable, y de gobierno corporativo promovidas por el proyecto están alineadas con la política de responsabilidad social del BNA por el solo hecho que estas fueron definidas por las áreas relacionadas con estos temas del BNA, por un proceso de apropiación del Proyecto de parte del Directorio, Alta Gerencia y la línea del banco.

Eficacia y Eficiencia

De acuerdo a lo reportado en los informes trimestrales y verificado en las entrevistas de evaluación, el estado de avance o ejecución de acciones de cada actividad del proyecto resulta acorde al tiempo de ejecución ⁽⁴⁾, tal como puede observarse en la siguiente figura, aunque existen pequeños retrasos en algunas actividades. En primer lugar, estos responden a ciertos cambios en la estrategia de ejecución y, en segundo lugar, no revisten un riesgo importante en la ejecución futura de actividades, así como tampoco para lograr los productos esperados antes del fin del proyecto.

Ilustración 2 - Avance en la Ejecución de acciones por Actividad



(*) % de cumplimiento físico: calculado como promedio lineal del porcentaje de avance físico de las acciones que integran cada actividad

(**) Promedio global: calculado como promedio lineal del porcentaje de avance físico de todas las acciones de todas las actividades

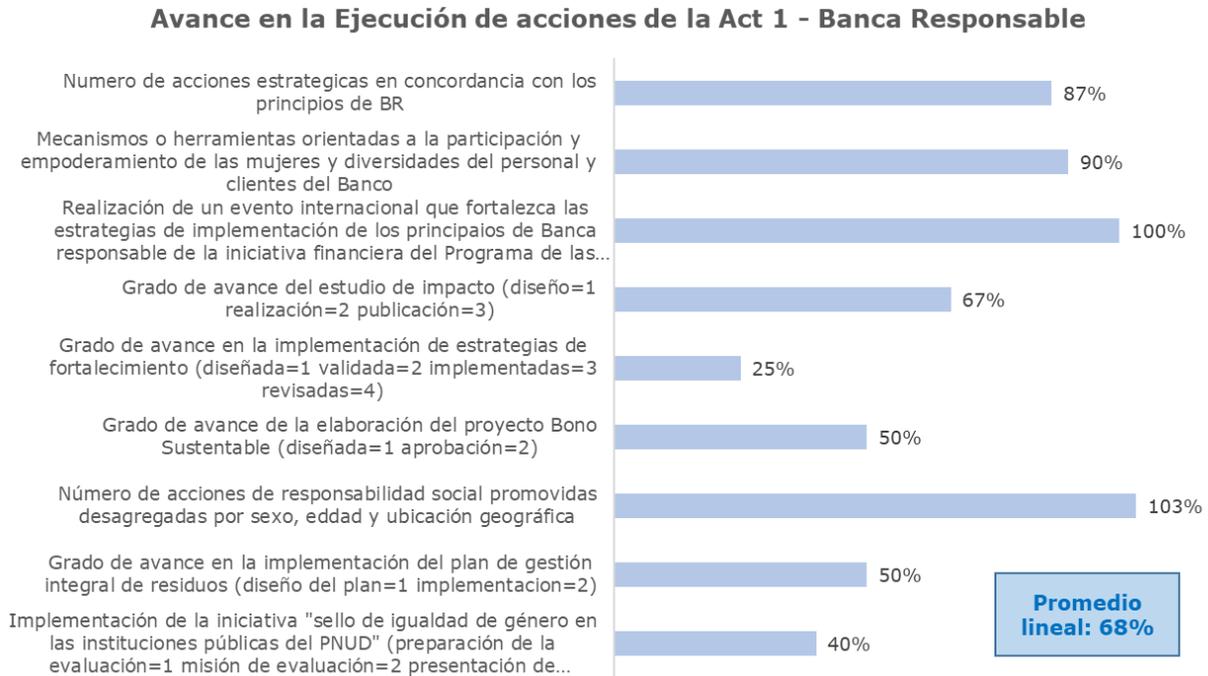
Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

En términos de actividades con menor avance, la auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno y la auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad son las que han quedado más rezagadas, aunque es necesario mencionar que, en el primer caso, mediante Res. 1075 de abril de 2023, el Directorio del BNA aprobó la inyección de fondos para la adquisición de una herramienta anti fraude transaccional, que resulta fundamental para la seguridad de la banca digital desarrollada por el Proyecto. Adicionalmente, al momento de la presente evaluación, se está en proceso de avanzar con la contratación de una consultoría que realice un informe de análisis de GAP con respecto a las mejores prácticas en términos de respuesta y recuperación de ciberincidentes. Por estos motivos, sería esperable observar avances concretos en ambas actividades en el corto plazo, logrando con esto lograr una congruencia entre tiempo de ejecución y avance de actividades.

⁴ En el Anexo 3 se encuentra un detalle del nivel de avance de cada acción de cada actividad

Entrando en detalle a nivel de cada actividad y tal como se puede observar en las figuras que ilustran esta sección, en términos de **banca responsable** la actividad por el momento más rezagada es la elaboración del proyecto de Bono Sustentable, lo que se debe principalmente a dos factores, en primer lugar, de acuerdo a lo discutido con la UE, en el inicio del proyecto no resultaba claro el alcance en este sentido, y, en segundo lugar, hubo un cambio de estructura institucional dentro del BNA que afectó esta actividad: Desde enero de 2023, existe un área nueva, la gerencia de transición ecológica, que está llevando adelante las actividades vinculadas con el bono sostenible (en lugar del área de finanzas, área inicialmente a cargo del bono).

Ilustración 3 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act.1 – Banca Responsable



Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

En cuanto a banca responsable es necesario destacar el avance en términos de acciones de inclusión financiera en donde BNA ha llevado a cabo acciones dirigidas a diferentes grupos poblacionales como adultos mayores, jóvenes, mujeres, personal auxiliar de casas particulares, entre otros, en coordinación con una red de entidades muy diversa como el Ministerio de Trabajo de la Nación, la Dirección Nacional de inclusión financiera, la Secretaría de medios y comunicación de la nación, la Secretaría de Empleo, el Centro de Desarrollo Emprendedor y Laboral y la Policía Federal, entre otros.

También es destacable el avance en términos de implementación del sello de igualdad de género en instituciones públicas, del PNUD, dado, no solo que BNA alcanzó una categoría relativamente alta de valoración (plata), sino que, por, sobre todo, este proceso implicó un desafío tanto para PNUD como para BNA que han superado exitosamente.

Por un parte, fue la primera experiencia de PNUD con empresas del Estado en materia de sello de igualdad de género y adicionalmente implicó adaptar la herramienta que hoy tiene para

organismos públicos considerando las particularidades del BNA: empresa del estado del sector financiero (incluso la más grande del sector).

Esto también cobra mayor importancia dado que BNA tiene toda un área que está trabajando transversalmente el tema género incluso con anterioridad al proyecto, por lo que el proyecto vino a fortalecer y acompañar la gestión en este aspecto. Adicionalmente, y como parte del proceso del sello, BNA quedó con recomendaciones y un informe para la sostenibilidad y la mejora de las acciones en igualdad de género, por lo que a futuro hay una hoja de ruta para continuar mejorando en este sentido

También ha sido destacable que todo el relevamiento que implica esta herramienta se hizo en tiempo récord, incluyendo el relevamiento de indicadores y medios de verificación, el análisis del evaluador externo para hacer la homologación, el informe de devolución y el plan de mejora.

En materia de **gobierno corporativo en las empresas vinculadas del BNA**, el avance de actividades también es bueno. Se hizo un diagnóstico interno y comparativo con otras entidades incluso de otros países, con el objetivo de implementar mejores prácticas de gobierno corporativo y tener más información para dar seguimiento (mediante un tablero).

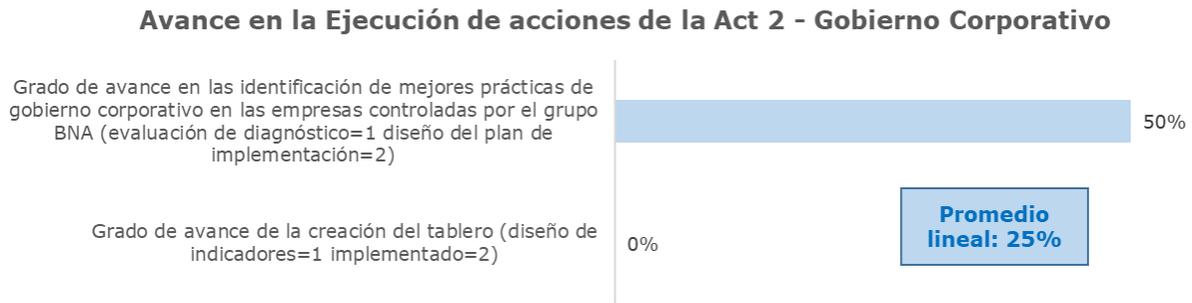
El primer hecho destacable de la ejecución de esta actividad es el involucramiento del Banco Mundial, entidad con la que el BNA ya había trabajado en la temática de gobierno corporativo anteriormente. Esto permitió retomar temas ya abordados antes y avanzar un paso más, con una metodología y criterios probados.

En segundo lugar, es destacable que se conformó un comité de coordinación de las áreas de control interno de las vinculadas y el BNA para trabajar en este tema y que el abordaje incluyó a empresas vinculadas (Nación Servicios, Nación Seguros, Nación Bursátil, Garantizar, Pellegrini Fondos Comunes de Inversión).

El avance es coherente con el tiempo de ejecución del proyecto, incluso se indicó que se espera finalizar la primera versión del tablero este año (el que se hará inicialmente en Excel y luego en Power BI (para lo cual no hace falta comprar licencias)).

Otro factor a remarcar es la necesidad de fortalecer el plan estratégico de las empresas del grupo BNA y como estos se reflejan en el del grupo BNA y de contar con un plan de acción de las vinculadas, al tiempo que se fortalece el rol de la auditoría interna de las vinculadas y del grupo hacia estas. Esto ayudaría a alinear a las empresas del grupo y fortalecer la comunicación con todas las áreas, al tiempo que el plan estratégico y el plan de acción marcarían los objetivos y acciones necesarios, que luego pueden ser monitoreadas con el tablero o dashboard (considerando que lo más relevante de un dashboard es poder contar con una herramienta de seguimiento de indicadores contra metas).

Ilustración 4 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 2 – Gobierno Corporativo



Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

En las futuras instancias de confección del dashboard, implementación y seguimiento de indicadores y metas se podría involucrar nuevamente el Banco mundial, entidad que ha mostrado total disposición a continuar trabajando con BNA en esta temática, y que da cierto respaldo externo a las acciones.

Con respecto a la **reforma del régimen de contrataciones**, el primer hecho a destacar es que el régimen vigente al momento de diseño del proyecto databa de 1976, con una actualización realizada en 1985 y con 6 intentos fallidos por modificarlo, por lo que la necesidad de reforma era imperiosa pero el desafío que esto planteaba para el proyecto era muy importante.

Un primer factor que contribuyó a propiciar la reforma fue la Pandemia. Esto implicó la necesidad de dejar de usar medios físicos y adaptaron la presentación para que las empresas proveedoras puedan hacer ofertas vía e-mail, para lo cual se hizo una normativa específica.

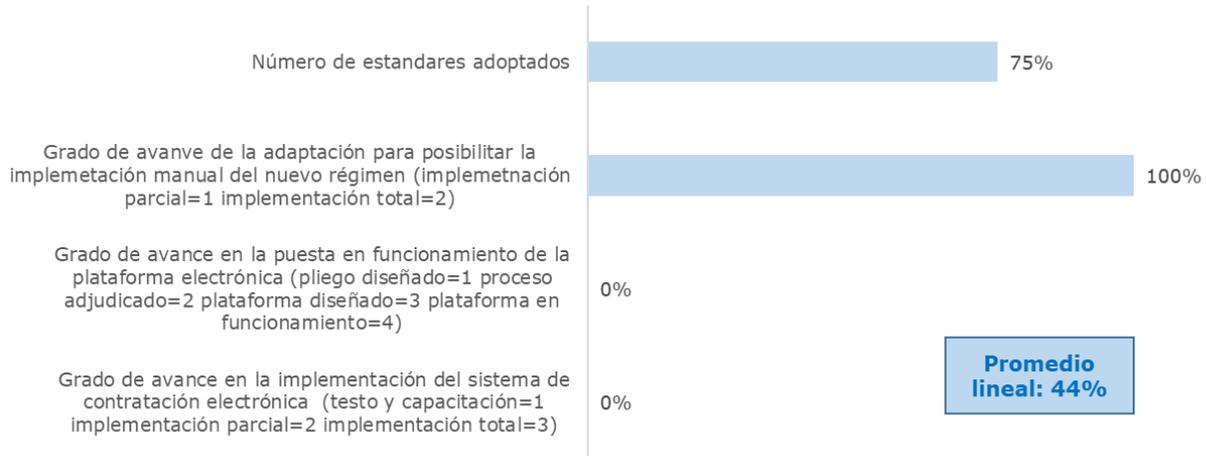
Para el desarrollo de este nuevo régimen se analizaron regímenes de empresas públicas, ley nacional de compras, reglamentos de bancos públicos y privados y se designó un grupo de trabajo interno, involucrando a numerosas áreas lo que implicó una alta coordinación interinstitucional.

La implementación del nuevo régimen implicó adaptar equipos y procesos, lo que se hizo en conjunto con el departamento de organización y métodos (desde 2005 no se actualizaban los procedimientos y circuitos administrativos) por lo que el nuevo régimen de compras no solo impactó en la forma en que el BNA se relaciona con sus proveedores, sino que internamente implicó una reforma importante sobre el quehacer cotidiano.

Igualmente, aunque la reforma normativa del régimen de compras es un hecho sumamente importante, la digitalización del proceso aun hoy es parcial, contemplando el alta de proveedor, la carga de solicitud de provisión y la generación de orden de compra. Todo el resto del proceso de compra aún se hace por fuera del sistema, en papel (invitación, ofertas, evaluación) por lo que sería deseable, para dar integralidad, avanzar con la compra, contratación o desarrollo de un portal de compras, como herramienta de gestión del nuevo régimen de compras, actividad que el departamento de compras ya ha iniciado, aunque probablemente se realice por fuera del proyecto PNUD.

Ilustración 5 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 3 – Modern. Del Reg. De Contrataciones

Avance en la Ejecución de acciones de la Act 3 - Modern. Reg. Contrataciones



Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

Entre los principales cambios del nuevo régimen con respecto al anterior se puede mencionar la incorporación de principios rectores, la prohibición de desdoblamiento, cláusula anticorrupción, da entidad así como define los requisitos y procedimiento al registro de proveedores, incorpora nuevas modalidades de compra modernas (como por ej. subasta inversa o contrato marco), define un régimen de preferencias (para mujeres, clientes de BNA) e incorpora la cláusula de redeterminación de precios, lo que hace viable ejecutar obras y contratos de largo plazo en un contexto inflacionario. Aunque el nuevo régimen no incorpora criterios de compra sostenible, hoy se están incorporando en los pliegos, como requisitos técnicos y/o criterios de evaluación.

En términos de efectos, el nuevo régimen da eficiencia interna y transparencia a la gestión de compras, se ahorra tiempo de notificación, evaluación y adjudicación (porque el circuito interno es más simple) y se incrementó la cantidad de procesos que pueden gestionar por año. En términos de impacto sobre los usuarios externos (empresas interesadas en ser proveedoras del BNA) aún resulta muy preliminar cuantificar el efecto (y muy complejo dado el contexto económico nacional) pero sería deseable prever o comenzar a diseñar una metodología para medir el impacto del nuevo régimen de compras contemplando indicadores clave como alcance (incremento de empresas en el registro de proveedores), concurrencia (incremento de ofertas en los procesos de compra), precios de compra, calidad de productos y servicios, procesos desiertos, etc.

La actividad de **desarrollo de la plataforma digital omni-canal (Banca digital)** ha sido el principal avance del proyecto y es lógico dada su envergadura y su incidencia en términos del mismo y en relevancia para el BNA. Entre lo más destacable de esta actividad, es necesario comenzar indicando que no fue solo un proceso de digitalización, sino que, especialmente en banca empresas, implicó una fuerte e integral transformación digital del BNA, con sus consecuentes cambios de procesos.

Esto estuvo potenciado por el cambio de enfoque: inicialmente estaba previsto desarrollar banca persona para reemplazar BNA+ que es alquilada a Redlink y luego banca empresas, pero se hizo lo contrario, dado que BNA de cierta forma ya cuenta con una banca digital para personas (BNA+, alquilada a link) y no contaba con una solución similar para empresas, donde todo se seguía realizando de manera analógica.

Este cambio de enfoque, completamente adecuado desde la perspectiva de los evaluadores, estuvo acompañado con un cambio en la metodología de abordaje del proyecto y el esquema de entregables: En la propuesta técnica del proveedor (Technisys), las entregas se preveían como dos Releases, uno por cada módulo (personas y empresas), al final del desarrollo de cada uno, y se pasó a un esquema de 6 Releases, con instancias de retroalimentación, reflejando un cambio hacia una metodología más de tipo Agile.

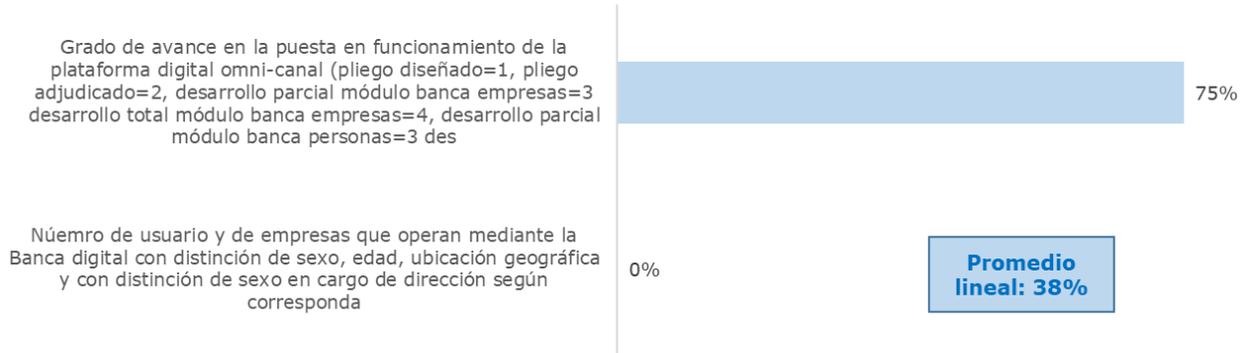
A su vez, otro hecho destacable de esta actividad es la profunda relación con otras áreas (sistemas y negocios se constituyeron en un equipo sólido de trabajo) que implicó el desarrollo, dado que los cambios de procesos impactan en diversos sectores. Esto implicó una gran construcción colectiva inter área, que el equipo de trabajo de la UR y de la UE ordenó de forma adecuada con acciones como lo que ellos denominaron "el Pre refinamiento", que consistía en una etapa de discusión colectiva, entre todos los involucrados con un tema, para generar acuerdos básicos sobre los que construir y avanzar. Esto permitió que se le pueda hacer llegar a la empresa proveedora, requerimientos mejor definidos y en gran medida consensuados internamente dentro de BNA, agilizando el desarrollo.

Como se ilustra muy esquemáticamente en el siguiente gráfico, actualmente se encuentra en modo prueba (lanzado el 5-oct) el módulo banca empresas. Al momento de la presente evaluación hay 22 empresas, probando banca empresas digital. Las empresas invitadas a probar la nueva plataforma fueron seleccionadas en conjunto con las sucursales bajo el criterio de ser empresas con usabilidad esporádica (no usuarios intensivos ni fidelizados para no correr riesgos operativos críticos). La sucursal las invita a participar (se invitaron en total a 72) y en "experiencia del cliente" tienen un equipo para acompañar tanto a clientes internos como externos (mesa de ayuda con diferentes dispositivos de apoyo). El objetivo es obtener retroalimentación de ambos, tanto de la empresa como del equipo interno de experiencia al cliente para mejorar el módulo.

En términos de sistemas, actualmente están en proceso de homologación de estabilidad de banca empresas (tarea que compete a ambos, BNA y empresa desarrolladora). Esperan lanzarla oficialmente al mercado antes de 2024.

Ilustración 6 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 4 – Banca Digital

Avance en la Ejecución de acciones de la Act 4 - Banca Digital



Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

Un aspecto que, en opinión de los consultores, es destacable de esta actividad es que la entrega final de la firma consultora comprende una serie de requerimientos que contribuyen significativamente a facilitar la transición entre proveedor y BNA y contribuyen a la sostenibilidad futura. En primer lugar, además de la entrega completa operación de los dos módulos, se incluyeron en la contratación 36 meses de mantenimiento, 2 años de soporte técnico y una cláusula que permite que BNA pueda absorber al RRHH desarrollador. Además, en términos de infraestructura tecnológica, en opinión de la empresa desarrolladora, la banca empresas y personas ponen al BNA un paso delante de otros bancos dado que se los está dotando de la mejor tecnología existente. En general, en el sector financiero, negocios lidera los cambios y tecnología acompaña y se va adaptando. En este caso, BNA ya planificó una infraestructura para 10 años, permitiendo un crecimiento fuerte de clientes sin riesgo de estresar la banca digital.

Desde la perspectiva de la empresa proveedora, el proyecto ha sido muy desafiante. Aunque esta empresa tiene amplia experiencia desarrollando e implementado soluciones de este tipo en otros bancos, aunque ninguno es de la envergadura del BNA (ni siquiera el Banco Provincia de Buenos Aires, en donde también esta empresa implementó la solución digital).

A futuro, en materia de banca digital, no se identifican riesgos o cuestiones que puedan alterar la ejecución de las actividades. Aunque están algo retrasado en términos de cronograma, la superposición de ciertas actividades y la compresión de etapas permitirían lograr los productos esperados para el fin del proyecto.

Por último, es necesario destacar que, del relevamiento hecho para la presente evaluación, no se identifican antecedentes de proyectos de esta magnitud en BNA: de acuerdo al equipo de tecnología del banco, implementar un proyecto BNA+ (enlatado, actual solución digital para personas) fue el 3% de lo que es el proyecto de banca omni-canal.

Los posibles impactos a futuro, tanto internamente en la estructura de BNA, como sobre los grupos meta (personas, empresas) son muy difíciles de estimar y cuantificar de antemano, pero sería esperable que sean de gran magnitud: en las sucursales puede liberar tiempo (hoy las sucursales son operativas) para volcar a ventas u otras necesidades mientras que, desde la perspectiva de usuarios, el impacto en términos de inclusión de grupos de población o en términos de cantidad de transacciones por cliente puede ser muy significativo. Se espera que

las empresas al contar con la mejor tecnología disponible usen al BNA para incrementar su “reciprocidad” y utilizar de manera más activa productos del banco que generen mayores ingresos por comisiones, tasas, etc. Se podría medir esta situación de que productos tienen en uso las empresas antes de la banca digital y cuales comienzan a usar a partir de contar con la misma. Esto también se puede ampliar a poblaciones con menos cobertura del sistema financiero donde el BNA es único actor y que a través de la banca digital las empresas de esas localidades incrementen el uso de servicios del BNA.

Por otra parte, en materia de **Prevención del fraude interno**, como se ha mencionado anteriormente, ha quedado algo rezagada en términos de avance, aunque mediante Res. 1075 de abril de 2023, el Directorio del BNA aprobó la inyección de fondos para la adquisición de una herramienta anti fraude transaccional, por lo que se espera que en el corto plazo muestre avances sustanciales.

Ilustración 7 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 5 – Prev. Del Fraude Interno

Avance en la Ejecución de acciones de la Act 5 - Prev. de Fraude Interno

Grado de avance de la elaboración de un informe sobre la auditoría integral de usuario y perfiles en la infraestructura tecnológica (diseño de la estructura del informe=1 procesamiento de datos=2 Redacción del informe=3)

0%

Promedio lineal: 0%

Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

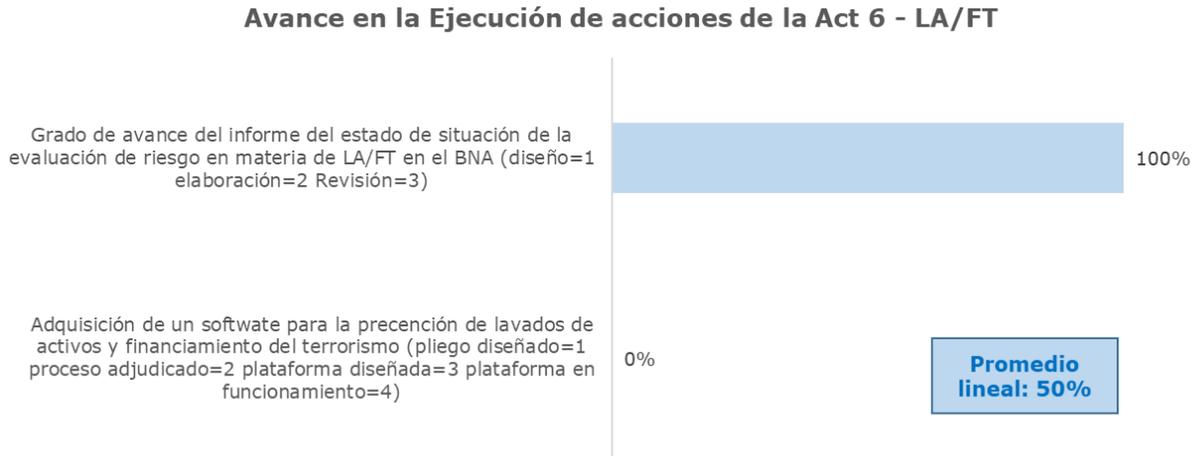
Esta herramienta es fundamental ante el lanzamiento de la banca digital empresas y la nueva banca personas. El BCRA hace responsable a los bancos de la mayor parte de las situaciones de fraude y tener una herramienta como esta, ante una banca digital que por diferentes patrones ofrece servicios automatizados a los clientes (por ej. líneas de crédito automáticas), expone al BNA a una situación que puede resultar crítica.

En materia de **Lavado de activos / Financiamiento al terrorismo (LA/FT)**, lo primero que es necesario resaltar es que, anteriormente, en 2017-18 con apoyo del BID, se había hecho una evaluación de riesgo de todo el grupo Nación y que para el proyecto se contactó nuevamente al mismo equipo BID para retomar este tema, lo que desde el punto de los evaluadores es un hecho destacable ya que da consistencia al trabajo y permite aprovechar aprendizajes al tiempo que se tiene una opinión externa calificada en la materia.

Los resultados de este trabajo ratificaron las percepciones del equipo técnico: la herramienta de monitoreo actual les permite cumplir con la normativa vigente en materia de LA/FT, pero actualmente existen herramientas más maduras que incorporan temas como machine learning, que les permitiría hacer un control transaccional, en tiempo real (en lugar de un control ex post, cuando el hecho ya se ha consumado, que se realiza con la herramienta actual). El enfoque actual en el mercado es monitorear el “durante” y el “onboarding”.

Para avanzar en este sentido, ya se está definiendo el requerimiento técnico para la adquisición de la nueva herramienta, lo que se espera hacer en lo que resta de ejecución del proyecto. El desafío será incorporar toda la información adicional de sistemas que hoy la herramienta actual no está utilizando y vincular la nueva herramienta con todos los sistemas con que opera el BNA.

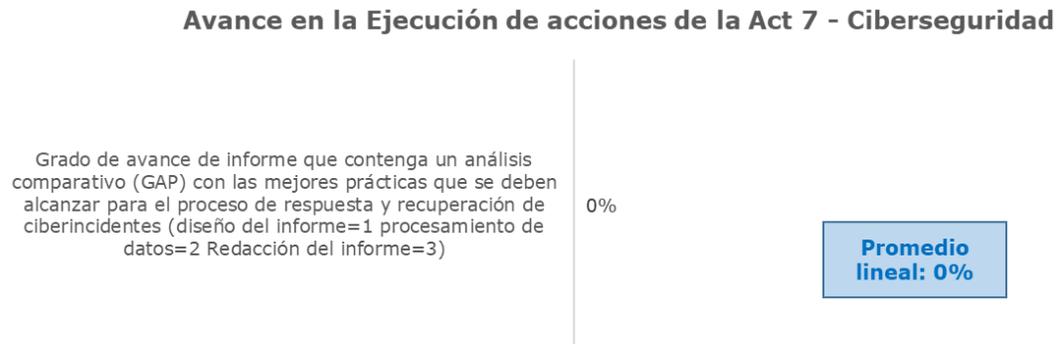
Ilustración 8 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 6 - LA/FT



Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

También la actividad de **fortalecimiento de la gestión de ciberseguridad** muestra menor avance relativo. Igualmente, al momento de la presente evaluación, se está en proceso de avanzar con la contratación de una consultoría que realice un informe de análisis de GAP con respecto a las mejores prácticas en términos de respuesta y recuperación de ciberincidentes, por lo que está recuperando su ritmo de ejecución, acorde al resto del proyecto.

Ilustración 9 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 7 - Ciberseguridad



Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

Finalmente, en cuanto a **implementación de la Unidad Ejecutora (UE)**, última actividad del proyecto, agregada en la revisión B, se pudo constatar su completa implementación y esto queda demostrado en el rol que ésta ha cumplido en el avance del proyecto.

Ilustración 10 - Avance en la Ejecución de acciones de la Act. 8 – UE

Avance en la Ejecución de acciones de la Act 8 - UE



Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

El presupuesto vigente del Programa es de US\$ 10,9 millones siendo que la actividad 12.4 de la plataforma digital omni-canal implica US\$ 9,4 millones.

Tabla 6 – Presupuesto vigente por actividad

Actividad	PRESUPUESTO VIGENTE - MODIFIC. B (dic-22)					
	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
1.1 Implementar los principios de Banco responsable de las Naciones Unidas	\$ 0	\$ 25.588	\$ 33.812	\$ 193.149	\$ 0	\$ 252.549
1.2 Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el grupo Banco Nación	\$ 0	\$ 12.305	\$ 15.432	\$ 234.670	\$ 0	\$ 262.407
1.3 Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA	\$ 0	\$ 57.180	\$ 78.774	\$ 112.758	\$ 0	\$ 248.712
1.4 Adquirir plataforma digital omni-canal (Banca digital)	\$ 0	\$ 29.317	\$ 299.511	\$ 3.726.385	\$ 5.348.172	\$ 9.403.385
1.5 Ejecutar una auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 104.230	\$ 0	\$ 104.230
1.6 Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 227.830	\$ 0	\$ 227.830
1.7 Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA	\$ 0	\$ 0	\$ 9.680	\$ 61.900	\$ 0	\$ 71.580
1.8 Implementar la unidad ejecutora del proyecto ARG/20/003	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 231.412	\$ 107.695	\$ 339.107
	\$ 0	\$ 124.390	\$ 437.209	\$ 4.892.334	\$ 5.455.867	\$ 10.909.800

Fuente: Elaboración propia con base en los documentos del Proyecto

El 86,2% del presupuesto está destinado a la actividad 1.4 de banca digital, seguido por la UE con el 3,1%, la actividad 1,2 (2.4%) y las actividades 1.1 y 1.3 con 2,3% respectivamente.

Tabla 7 – Presupuesto asignado por actividad

Actividad	%
1.1 Implementar los principios de Banco responsable de las Naciones Unidas	2,3%
1.2 Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el grupo Banco Nación	2,4%
1.3 Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA	2,3%
1.4 Adquirir plataforma digital omni-canal (Banca digital)	86,2%
1.5 Ejecutar una auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno	1,0%
1.6 Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo	2,1%
1.7 Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA	0,7%
1.8 Implementar la unidad ejecutora del proyecto ARG/20/003	3,1%
Total	10,6%

Fuente: Elaboración propia con base en los documentos del Proyecto

Desde la perspectiva de la eficiencia, tal como se muestra en los siguientes cuadros, el uso de recursos financieros, a nivel global asciende al 10,6% del total de recursos asignados, con disparidades por actividad.

De esta forma, en actividades como la modificación del régimen de compras, se alcanza el uso de casi la mitad de los recursos financieros asignados mientras que, en otras actividades, que muestran un avance de acciones importantes, como la banca digital, se observa un uso de recursos financieros menos que proporcional, principalmente debido al esquema de pagos definido para la empresa proveedora.

Tabla 8 – Presupuesto ejecutado por actividad

Actividad	PRESUPUESTO EJECUTADO						Cumpl.
	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL	%
1.1 Implementar los principios de Banco responsable de las Naciones Unidas	\$ 0	\$ 25.116	\$ 37.582	\$ 5.389		\$ 68.087	27%
1.2 Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el grupo Banco Nación	\$ 0	\$ 12.305	\$ 14.615	\$ 0		\$ 26.920	10%
1.3 Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA	\$ 0	\$ 57.180	\$ 60.536	\$ 9.235		\$ 126.951	51%
1.4 Adquirir plataforma digital omni – canal (Banca digital)	\$ 0	\$ 29.317	\$ 291.207	\$ 511.864		\$ 832.388	9%
1.5 Ejecutar una auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0	0%
1.6 Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0	0%
1.7 Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA	\$ 0	\$ 0	\$ 7.601	\$ 0		\$ 7.601	11%
1.8 Implementar la unidad ejecutora del proyecto ARG/20/003				\$ 93.319		\$ 93.319	28%
	\$ 0	\$ 123.918	\$ 411.541	\$ 619.807	\$ 0	\$ 1.155.266	10,59%

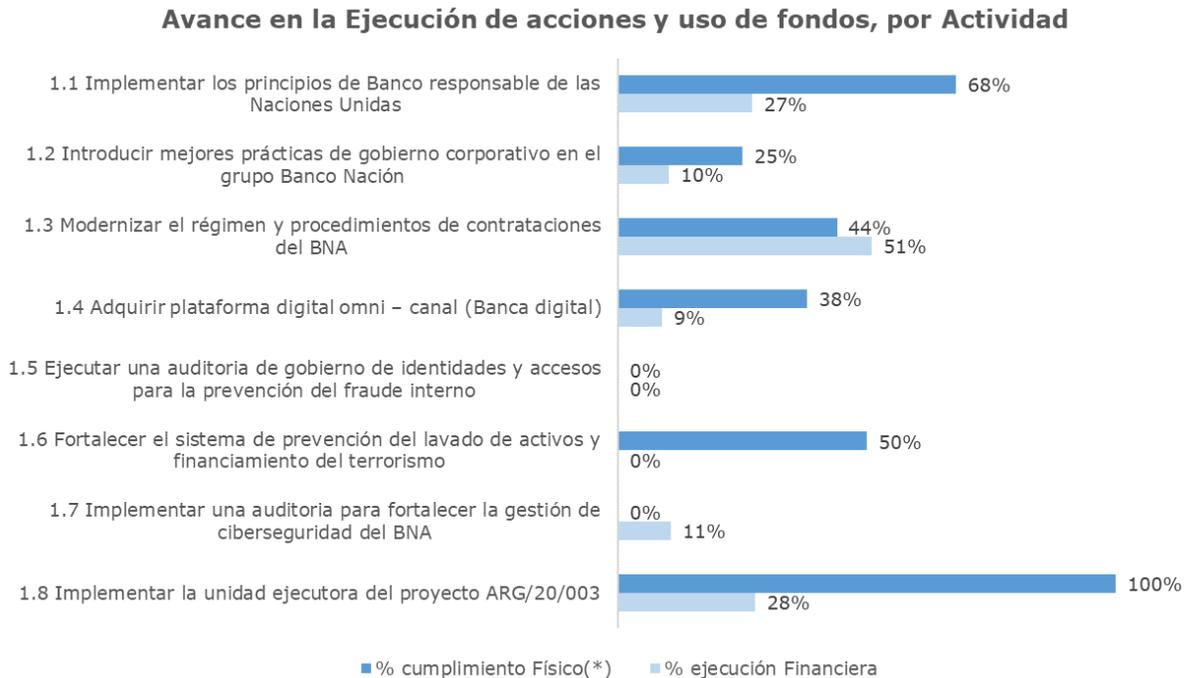
Fuente: Elaboración propia con base en los documentos del Proyecto

La eficiencia del Programa la analizamos comparando el avance físico y financiero. El avance físico promedio de las actividades del Programa, que presentamos anteriormente es del 51%. El avance financiero es del 10,59%.

En ese sentido el Programa está resultando con un alto nivel de eficiencia, aunque se espera que, si incorporamos en la ejecución presupuestaria lo devengado de Technisys (lo que se debería pagar por el avance logrado pero que todavía no se paga por los temas contractuales), esta ejecución física y financiera irían de forma más pareja.

Considerando el promedio lineal de avance de cada acción de cada actividad (lo que tiene limitaciones técnicas, pero sirve de proxi para representar gráficamente el avance global de las mismas) el avance físico en la ejecución es, en general más que proporcional al uso de recursos financieros.

Ilustración 11 - Avance en la Ejecución de acciones y uso de fondos, por Actividad



(*) % de cumplimiento físico: calculado como promedio lineal del porcentaje de avance físico de las acciones que integran cada actividad

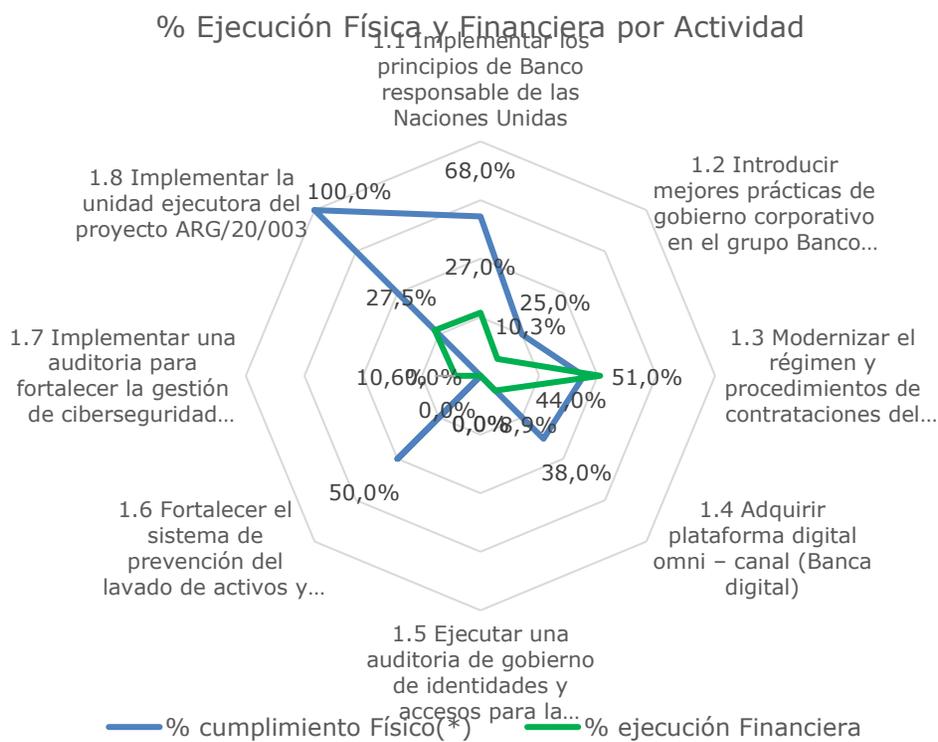
Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

Tabla 9 – % de ejecución presupuestaria por actividad

Producto	Actividad	% cumplimiento	% Cumpl. Global
Proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización del Banco de la Nación Argentina Implementado	1.1 Implementar los principios de Banco responsable de las Naciones Unidas	27%	11%
	1.2 Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el grupo Banco Nación	10%	11%
	1.3 Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA	51%	11%
	1.4 Adquirir plataforma digital omni – canal (Banca digital)	9%	11%
	1.5 Ejecutar una auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno	0%	11%
	1.6 Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo	0%	11%
	1.7 Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA	11%	11%
	1.8 Implementar la unidad ejecutora del proyecto ARG/20/003	28%	11%

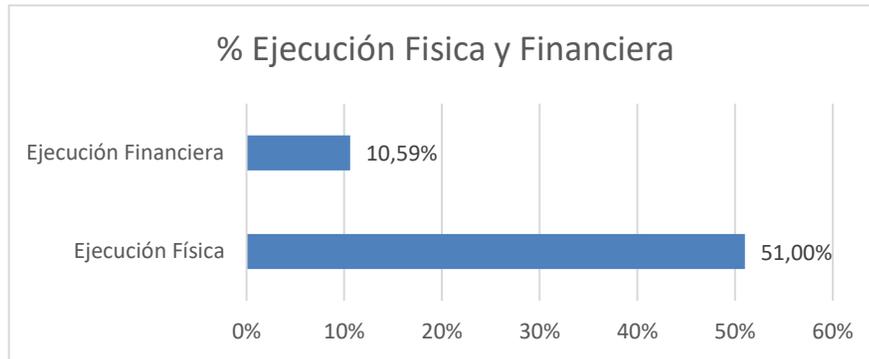
Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

Ilustración 12 - % de ejecución Física y Financiera por Actividad



Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

Ilustración 13 - % de Ejecución Física y Financiera Global



Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

Con respecto a los recursos humanos, el rol de la unidad ejecutora, conformada con personal competente que combina conocimiento de la estructura y procedimientos internos de BNA con experiencia en los procedimientos PNUD, en conjunto con la definición de una estructura de ejecución de actividades donde se involucra activamente a las UR y donde la UE asume un rol de Project manager, han sido de vital importancia para lograr el avance que hoy se observa en las actividades del proyecto.

Haciendo un balance de la eficacia y eficiencia en la ejecución del proyecto, podemos identificar una serie de factores que influyeron positiva o negativamente en los niveles de avance que se observan actualmente.

Entre los **factores que contribuyeron positivamente** al avance de actividades y logro de productos, entendemos que hubo cinco que han sido determinantes:

- La voluntad política de avanzar con los temas que el proyecto aborda: Contar con el apoyo explícito y el mandato de ejecutar el proyecto, desde el más alto nivel de autoridad, el Directorio de BNA, la da legitimidad interna al proyecto, que de forma global genera una alineación natural de las diferentes áreas hacia un mismo fin.
- La asignación de fondos financieros específicos para las actividades del proyecto: la disponibilidad de recursos para ejecutar las actividades, en conjunto con un mecanismo eficiente y transparente de gestión de los mismos ha sido imprescindible para ejecutar el proyecto.
- El apoyo del PNUD como ente externo y neutral, lo que ha proporcionado un marco de ejecución que utiliza canales de ejecución eficientes, que rompen con algunas dinámicas del sector público que presentan regulaciones que a veces obstaculizan estos procesos de contratación.
- Involucramiento de las áreas internas del BNA donde recaen los temas abordados por el proyecto. Es decir, la propiedad técnica de cada actividad del proyecto se mantuvo en el área específica de injerencia de cada temática dentro del BNA y no fue asumida por la UE, sino que ésta operó como un facilitador, un Project Manager. Esto es un

aspecto vital para la efectividad y por sobre todo para la futura sostenibilidad de los productos y resultados alcanzados.

- La conformación de una UE competente, con un equipo que combina conocimientos del BNA y de procedimientos PNUD, que a su vez ha tomado un rol de facilitador. Esto ha hecho que el proyecto fluya en términos de relacionamiento entre las diferentes instituciones y que las áreas internas del BNA se apropien del proyecto, encontrando en la UE un aliado para lograr los resultados esperados.

En cuanto a **factores que incidieron negativamente**, no se han identificados hechos con alto impacto sobre la ejecución de actividades, quizás el más relevante sean determinados cambios internos dentro de BNA, desde el diseño del programa, hasta la fecha, que han retrasado o han hecho necesaria cierta reformulación de actividades. Específicamente, los cambios de autoridades en la gerencia de sistemas entre el diseño del pliego de contratación de la firma proveedoras de la solución de banca digital y el desarrollo de la consultoría han hecho necesario cierto replanteo de actividades en este sentido, tal como se detalla precedentemente, en este mismo capítulo, que, si bien pudieron generar o contribuir a cierto retraso inicial, sirvieron para sentar las bases de un desarrollo sólido con el que la nueva gerencia de sistemas se siente realmente comprometida.

Otro cambio interno que pudo haber afectado con cierto retraso las actividades vinculadas con la generación del bono sostenible fue la creación de la gerencia de transición ecológica, área que tomó estas actividades desde enero de 2023, en lugar del área de finanzas.

En cuanto a **estrategias destacadas implementadas desde la UE**, entendemos que el abordaje que ha hecho la UE del proyecto, de su rol dentro del proyecto y del entramado institucional necesario para ejecutarlo han sido adecuado, siendo necesario destacar, en materia de estrategia de ejecución:

- Involucrar a las áreas requirentes como dueñas de los temas, desde el mismo inicio del proyecto y buscar resaltar esa estructura de "propiedad" en el área requirente. Al mismo tiempo que se procuró alinear las acciones del proyecto con las necesidades particulares de las áreas.
- Facilitar el relacionamiento entre áreas: esto es tanto entre las diferentes áreas del BNA (ciertas actividades como por ej., la reforma del régimen de compras o la implementación de la banca digital han involucrado a casi todas (sino a todas) las áreas del BNA) como entre las unidades requirentes y proveedores externos, organismos multilaterales como BID y BM o mismo PNUD.
- Operar como Project Manager neto, procurando lograr el avance de actividades desde un rol de coordinador, facilitador, y manteniendo el protagonismo en las áreas requirentes.

Institucionalidad

De acuerdo a lo relevado en las entrevistas y el avance observado en la ejecución de actividades, el equipo consultor entiende que el arreglo institucional previsto en el diseño del proyecto e implementado para la ejecución ha sido adecuado y efectivo para la ejecución del

proyecto y esa estructura, sumado a otros factores, ha contribuido significativamente en la ejecución de actividades previstas.

Los factores más destacables desde el punto de vista institucional han sido:

- **Aval del directorio:** el involucramiento directo de la máxima autoridad del BNA, el directorio, y la aprobación del proyecto por parte de este órgano ha sido un aspecto crucial para darle entidad propia al proyecto e imponer sus actividades como un mandato institucional para todas las áreas del BNA. En este aspecto se identifica a futuro un potencial riesgo, con la designación de un nuevo directorio como resultado de los cambios políticos a nivel nacional. Sin embargo, también se percibe que dadas las áreas de intervención del proyecto y las ventajas que éste aporta en materia de modernización y eficiencia de gestión, no sería esperable que pierda apoyo del directorio en el futuro.
- **Constitución de UE con conocimiento del BNA, cercanía al directorio y conocimiento PNUD.** El hecho de que el equipo que conforma la UE combine estas tres características ha sido de vital importancia para dar agilidad de ejecución al proyecto. Una entidad tan compleja como BNA podría haber implicado un alto costo de aprendizaje si el personal de la UE fuera totalmente externo. Contar con un coordinador de la UE con conocimiento y experiencia dentro del BNA, además de cercanía al directorio evitó esos problemas. Al mismo tiempo, si el personal de la UE no hubiera tenido conocimientos previos de procedimientos PNUD, también se podría haber hundido un importante costo de aprendizaje, con impacto sobre la ejecución de actividades.
- **Exitosa coordinación inter áreas el BNA:** El proyecto requirió y logró involucrar numerosas (sino todas) las áreas del BNA. Logró también consensuar cursos de acción, coordinar actividades y lograr avances significativos, lo que, en una institución de la magnitud de BNA es un gran desafío. En este aspecto, han cumplido un rol determinante la UE, al tener la capacidad de llevar adelante esta coordinación inter áreas, y las UR la tener la voluntad para liderar el desarrollo de cada tema según su competencia.
- **Importante Contribución PNUD,** en materia de administración de Proyecto, control, transparencia entre otras cosas. Desde la perspectiva de BNA se destacan la buena predisposición del PNUD y su rol como ente externo que da entidad propia al proyecto. Desde el punto de vista operativo, se ha destacado que PNUD ha puesto a disposición del Proyecto y del Asociado en la Implementación, todas las herramientas jurídicas, procedimentales y de asesoramiento profesional con las que cuenta a fin de contribuir y acompañar para que el Proyecto cumpla sus objetivos
- **Importante coordinación con otros organismos multilaterales,** principalmente BID y BM. En este sentido, el proyecto retomó y profundizó acciones apoyadas anteriormente por estos organismos y además el proyecto tuvo la capacidad para volver a convocarlos para dar continuidad y extender estas iniciativas. Esta convocatoria de otros organismos multilaterales le da solidez al proyecto y al mismo tiempo permite incorporar especialistas externos en temas puntuales de forma costo-eficiente.

Sostenibilidad

La sostenibilidad la podemos analizar a tres niveles, institucional, técnica y financiera:

A nivel institucional la sostenibilidad es alta dado el involucramiento del Directorio, la Alta Gerencia y la línea del Banco. Por otra parte, no está en discusión en Argentina algún cambio institucional disruptivo para el BNA con lo cual, más allá de los cambios de autoridades políticas del Directorio del BNA, la misma está asegurada. Será un desafío para el proyecto lograr comunicar sus objetivos, estrategias, avances, desafíos y expectativas de impacto. En ese sentido el PNUD es un organismo clave para dar soporte a estos temas de comunicación.

A nivel técnico, dado el alto involucramiento del personal del BNA con el proyecto y que la mayor parte de las personas que interactúan con el mismo tienen muchos años en la entidad y son personal estable, se espera que las soluciones y productos desarrollados continúen más allá de la finalización del proyecto.

A nivel financiero, las actividades desarrolladas por el proyecto, sobre todo en la mayor inversión que es la banca empresas digital y personas, se espera que los ingresos generados a partir de una modernización tecnológica del BNA, así como la mejora de la imagen, generen rentabilidad positiva que permita sostener las inversiones que se requieren para mantener la plataforma en funcionamiento a la vez que se incorporen nuevas funcionalidades y mejoras que permitan que los resultados del proyecto perduren en el tiempo. Esta solución va a permitir que el BNA potencie la inclusión financiera de miles de MIPYMEs que hoy prefieren usar la parte de préstamos del BNA y evitan los productos transaccionales, ya sea porque van a bancos más modernos o directamente lo evitan cuando no tienen sucursal cercana. De la misma manera temas como compras y contrataciones van a redituarse en mejora de la calidad de los bienes y servicios que compra el BNA a la vez que se espera que fruto de una mayor competencia lo haga a los mejores precios de mercado. La solución anti fraude va a evitar gastos del BNA por su responsabilidad ante clientes afectados, pérdida de imagen y confianza de sus clientes.

Es fundamental contar con una estrategia de comunicación de los aspectos centrales del proyecto, los avances, desafíos y logros, que tenga como público objetivo las diversas áreas del banco, así como las autoridades a nivel directivo.

Perspectivas de lograr impactos

Tal como está esperable cuando se inició la presente evaluación intermedia, se ha verificado que aún es muy prematuro medir impactos, dado que las principales actividades están en plena ejecución y los productos esperados de éstas aún no se han materializado completamente, lo que se espera lograr en lo que resta de ejecución del proyecto.

Igualmente, se ha sondeado en las entrevistas mantenidas para la evaluación las perspectivas de impacto y éstas son muy optimistas principalmente por tres motivos. En primer lugar, no se identifican cambios contextuales de magnitud suficiente como para calcular que los productos del programa no logren los resultados esperados. El contexto económico y específicamente del sistema financiero ha profundizado la necesidad de que las instituciones prestadoras de servicios se modernicen en términos de digitalización, seguridad, antifraude,

gobierno corporativo, enfoque de género y, en general, todos los temas que aborda el programa.

En segundo lugar, BNA representa una porción importante del sistema financiero argentino por lo que, una mejora, por pequeña que sea, incide a nivel sectorial sobre una porción importante de la población usuaria de servicios financieros. Adicionalmente, la capilaridad del BNA en el territorio nacional no la tiene otra entidad financiera por lo que la posibilidad de llegar a poblaciones tradicionalmente excluidas con mejores servicios financieros también es muy importante.

Un tercer factor que indica buenas perspectivas de impacto es que el proyecto implica una transformación interna del BNA por lo que sería esperable impactos en varias dimensiones: internamente todo el proceso de modernización y fortalecimiento va a impactar en materia de eficiencia de gestión, transparencia, seguridad, exposición al riesgo y costos de operación, entre otras cosas. Sobre grupos de población externos banco, los productos del proyecto tendrán impactos sobre personas y empresas clientes actuales, posibles nuevos clientes, proveedores, grupos de población excluidos y los impactos podrían ser en términos de inclusión financiera o podrían ser en términos de mejora de la atención del usuario de servicios financieros, es decir, llegada a nuevos grupos de población (ya sean nuevos clientes, personas o empresas, o nuevos proveedoras del BNA) y/o mejora de las condiciones de atención de grupos actuales.

Para anticiparse a todos los potenciales impactos derivados de la ejecución del proyecto sería deseable comenzar a definir una metodología para medir impacto, la que, basada en la teoría del cambio del proyecto y tomando como referencia los ODS a los que se propone contribuir, permite identificar todos los posibles impactos de los productos del proyecto y a partir de ellos, definir indicadores sobre los diferentes grupos meta (áreas internas del BNA, clientes personas y empresas, proveedores), establecer el mecanismo de estimación o cálculo de cada indicador, los instrumentos de captura de información, incluso la confección de una línea de base y si fuera posible y necesario la conformación y seguimiento de un grupo de control o de un estándar medio de mercado sobre el cuál comparar la evaluación de los indicadores a medir.

Esto a su vez tiene el beneficio de servir como metodología externa para medir la eficacia del proyecto en términos de los resultados últimos buscados, lo que podría servir como una herramienta similar a la auditoría interna para dar seguimiento ante el Directorio, especialmente en este momento de recambio político y posible instauración de un nuevo Directorio.

BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

En términos de buenas prácticas, los positivos resultados del proyecto entendemos se deben en gran medida a la combinación de una institucionalidad adecuada para la ejecución, en conjunto con la implementación de una estrategia eficiente por parte de la UE.

La institucionalidad en la que se enmarca el proyecto ha sido vital para su éxito dado que combinó un fuerte aval desde el mayor nivel de autoridad del BNA, el Directorio, con la conformación de una UE con conocimiento interno del BNA, cercanía al directorio y conocimiento PNUD, lo que le permitió llevar adelante las actividades del proyecto conociendo todas los procedimientos y actores necesarios para hacerlo.

A su vez, la interacción entre UE y UR también ha sido vital para lograr el avance de actividades. En este sentido, el involucramiento de las áreas internas del BNA donde recae la propiedad técnica de cada actividad del proyecto y el rol que asume la UE como Project Manager, facilitador, mediando, dando seguimiento a la ejecución y control de calidad, ha demostrado ser un esquema que funciona.

La vinculación con el Banco Mundial en tema de Gobierno Corporativo y con el BID en temas de Lavado de activos / Financiamiento al terrorismo (LA/FT), son buenas prácticas que se deberían replicar en otros proyectos que tengan vinculación con bancos públicos o con empresas públicas en el caso del tema de gobierno corporativo.

De la misma manera la forma en que se llevó adelante la reforma de las compras y adquisiciones del BNA debería poder utilizarse en otras organizaciones similares como ser empresas del Estado donde los avances del BNA pueden resultar productos de conocimiento para estas entidades.

Respecto de la adquisición de la plataforma omni-canal, en los aspectos contractuales se establece que el personal del proveedor puede ser contratado por el BNA al finalizar el plazo de ejecución del proyecto. Esta medida es muy acertada para temas de transferencia de conocimiento y de entrega de la solución, ya que al poder pasar el personal del proveedor al BNA se evita el riesgo de tomar el control y los miles de detalles que tienen estos sistemas. Esta estrategia podría aplicarse a otros proyectos de sistemas similares.

La implementación del sello de igualdad de género para instituciones públicas del PNUD en el BNA, que tiene ventajas sobre otras iniciativas que están en el país puede ser un buen ejemplo que sirva para otras empresas del Estado donde todavía no se ha trabajado.

En materia de sistemas, el BNA tiene mucha capacidad técnica pero una demanda de requerimientos que supera esa capacidad de respuesta. La contratación de la firma proveedora de la plataforma digital omni-canal pone a disposición del BNA programadores enfocados en la solución requerida lo que le permite lograr flexibilidad y enfoque en la solución al BNA.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El proyecto presenta una alta relevancia en diversos temas que el BNA está llevando adelante, así como coherencia entre los objetivos y los medios puestos a disposición del Proyecto.

La institucionalidad del Proyecto es muy adecuada, siendo el PNUD una entidad neutral, con conocimiento y eficiencia en la gestión, que logró establecer una UE que está trabajando de forma muy alineada con las autoridades del banco, alta gerencia y la línea. Se logró el involucramiento de una gran cantidad de áreas del banco que sienten como propio el proyecto lo que asegura pertinencia y sostenibilidad del mismo.

En términos de ejecución de actividades y logro de metas, el estado de avance de cada actividad del proyecto resulta acorde al tiempo de ejecución y se corresponde con el nivel de uso de recursos financieros, aunque existen pequeños retrasos en algunas actividades, lo que responden a ciertos cambios en la estrategia de ejecución y no revisten un riesgo importante en la ejecución futura de actividades ni para lograr los productos esperados antes del fin del proyecto. La ejecución financiera es baja, pero esto se debe sobre todo a las cláusulas contractuales de la plataforma omni-canal que tiene un avance físico que no se relaciona con lo pagado al proveedor.

En cuanto a logros del proyecto, entre los más destacables se pueden mencionar la implementación del sello de igualdad de género en instituciones públicas del PNUD, dado, no solo que BNA alcanzó una categoría relativamente alta de valoración (plata), sino que por, sobre todo, este proceso implicó un desafío tanto para PNUD como para BNA que han superado exitosamente.

Otro hecho destacable en cuanto a ejecución de actividades ha sido lograr el involucramiento de otros organismos multilaterales en actividades clave. Por un lado, se logró el involucramiento del Banco Mundial en las actividades de gobierno corporativo (diagnóstico + plan de acción + diseño conceptual del dashboard de seguimiento). Por otra parte, en materia de Lavado de activos / Financiamiento al terrorismo (LA/FT), se trabajó con el BID. En ambos casos, retomando actividades que BNA había ejecutado anteriormente con éstos organismos y dándole mayor impulso con el proyecto PNUD, asegurando consistencia de enfoques.

La reforma del régimen de contrataciones también marca un hito de alta relevancia logrado por el proyecto, dado que el régimen vigente al momento de diseño del proyecto databa de 1976, con una actualización realizada en 1985 y con 6 intentos fallidos por modificarlo, por lo que la necesidad de reforma era imperiosa pero el desafío que esto planteaba para el proyecto era muy importante en términos de necesidades de coordinación interna y desarrollo de nuevos procesos, en un tema sensible como es compras y contrataciones.

También es necesario destacar la implementación de la banca digital para empresas, lo que implicó no sólo una solución tecnológica a procesos manuales, presenciales, que se realizaban en papel en las sucursales, sino que implicó un rediseño profundo de procesos, es decir, una verdadera transformación digital del BNA.

En definitiva, lo que se observa es que el proyecto se ha propuesto incidir sobre temas muy sensibles dentro la estructura de BNA (régimen de compras, género, banca digital, gobierno

corporativo, LA/FT, fraude interno, ciberseguridad) y está logrando resultados a partir de una combinación de buenas prácticas y factores positivos que hacen posible avanzar con lo propuesto.

Recomendaciones

La principal recomendación de orden general para el proyecto es prepararse para el cambio de Directorio, inherente al cambio de autoridades políticas a nivel nacional. En este sentido, el proyecto tiene a su favor el hecho de abordar temas de alta relevancia para cualquier institución financiera y los logros previstos por el proyecto pone al BNA en lo más actualizado en estos temas.

Otro tema importante en cuanto a continuidad podría ser mostrar avances concretos, logros, que demuestran la utilidad de lo hecho y que sirvan de base para asegurar en lo que resta de ejecución (como por ej.: el lanzamiento de la banca digital para empresas, la reforma del régimen de contrataciones o el sello de igualdad de género para instituciones públicas).

Se recomienda adquirir la solución anti fraude es fundamental para la implementación exitosa de la banca digital a nivel empresas y personas. De las conversaciones mantenidas con las autoridades del Banco, es importante también definir a nivel funcional quién será el responsable de esta herramienta, siendo que una buena práctica implica contar con una unidad donde se encuentren personas del área de negocios y de sistemas para que configuren la mejor solución que contemple aspectos diversos del BNA y su interacción con los clientes.

Creemos que el proyecto debería establecer una medición de impacto de la banca empresa digital y personas que permita medir el impacto en los clientes del Banco y en el propio BNA como empresa al mejorar su productividad. Una actividad del proyecto es diseñar la metodología de medición de impacto, hacer un piloto y luego ampliar la experiencia para que tenga representatividad.

En cuanto a recomendaciones específicas por área de trabajo del proyecto, en cuanto a gobierno corporativo, entendemos que sería deseable definir objetivos de corto, mediano y largo plazo, metas y un plan de acción concreto, el cual podría ser monitoreado mediante el dashboard a implementar.

En cuanto a la reforma del régimen de compras, aunque de por sí es un hecho sumamente importante lo logrado, gran parte del proceso de compra aún se hace sin una herramienta tecnológica, soportado como se hacía antes, en papel (invitación, ofertas, evaluación) por lo que sería deseable, para dar integralidad al nuevo régimen, avanzar con la compra, contratación o desarrollo de un portal de compras, como herramienta de gestión, actividad que el departamento de compras ya ha iniciado, aunque probablemente se realice por fuera del proyecto PNUD.

Mantener el comité de coordinación entre empresas vinculadas y el BNA en materia de control interno, para lo cual es fundamental el rol del Directorio del BNA, que dado el cambio que se viene, se deberá informar y explicar el factor clave de este instrumento. Además de mantener el comité se deben reforzar las unidades de control interno de las empresas vinculadas, pasando de jefaturas en algunos casos a reportar directamente a los directorios de las empresas, tal como recomienda el Banco Mundial.

En términos de inclusión financiera, sería deseable, en lo que resta de ejecución del proyecto, intensificar las acciones dirigidas a promover la inclusión financiera de personas con discapacidad y/o dificultades de aprendizaje. De por sí la banca digital contribuye a la inclusión financiera de este grupo poblacional, pero se deben considerar aspectos particulares para que la inclusión sea completamente efectiva. Adicionalmente, existe una normativa del BCRA que debería observarse en esta materia, COMUNICACIÓN "A" 7517 ⁽⁵⁾ que creemos que es, además de obligatoria para las entidades financieras, una guía de buenas prácticas en la materia.

Adicionalmente, de acuerdo a estudios en la materia ⁽⁶⁾, el abordaje de la inclusión financiera de las personas con discapacidad debería abordarse de forma integral. Un estudio reciente de la Universidad Autónoma de Madrid identifica cuatro líneas de acción exitosas en la materia: fomentar el empoderamiento económico de este grupo de población, considerar estrategias explícitas y directas en estrategias y políticas, la generación y uso de datos y la realización de estudios.

En materia de acciones concretas, en materia de banca digital, creemos conveniente considerar explícitamente temas tales como:

- Prever la posibilidad de que las contraseñas puedan ser activadas por voz o de forma visuales (por ejemplo, lenguaje de señas) y táctiles
- Disponer de dispositivos de soporte físicos y virtuales de apoyo a las personas con discapacidad en la implementación de la banca digital.
- Asegurar que todos los contenidos, productos y servicios sean desarrollados con alta participación de personas con discapacidad de manera de eliminar las barreras de acceso desde la misma generación de contenidos.
- Prever mecanismos de educación financiera para personas con problemas de aprendizaje, así como promover la capacitación del personal de atención al público en materia de perspectiva de discapacidad, a efectos de garantizar el acceso en condiciones de igualdad y mediante un trato respetuoso a las personas con discapacidad auditiva y/o del habla
- Recopilar datos de manera sistemática y continua sobre el uso de servicios de este grupo poblacional, así como monitorear satisfacción y uso y validar la forma en que éstos respondan a sus necesidades.

⁵ <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/A7517.pdf>

⁶ Por ej. "Inclusión financiera de personas con discapacidad – evidencia en estrategias y políticas" de la Universidad Autónoma de Madrid, disponible en https://www.mastermicrofinance.com/Investigacion/WP4_2021-C_Armas-D_Meza-I_Pradere-Inclusion_Financiera_de_personas_con_discapacidad-evidencia_en_estrategias_y_politicas_p.pdf

O el estudio de la CNB de México "Inclusión Financiera de personas con discapacidad", disponible en https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera/Inclusion_Financiera_Personas_Dis-capacidad.pdf

Digitalización en el sector bancario: avanzando hacia la inclusión, disponible en <https://logopost.es/digitalizacion-en-el-sector-bancario-a-la-inclusion/>

ANEXO 1: Matriz de Evaluación

La matriz de evaluación, considerando los criterios y preguntas planteadas en los TdR e indicadores adicionales propuestos por el equipo consultor, es la siguiente:

Criterios de Evaluación	Preguntas Clave	Fuente de datos	Método o Herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos
Relevancia	¿En qué medida el Proyecto contribuyó a las prioridades estratégicas del Banco de la Nación Argentina? ¿En qué medida el Proyecto ha estado en consonancia y contribuido con los resultados del Programa de País, del Plan Estratégico del PNUD y los ODS?	- Informes de avance PNUD - UE - Otros actores (gob. nacional)	Informe del Programa Entrevistas	Nivel de contribución del proyecto (alto medio bajo) Aspectos cualitativos de la contribución	Sistematización de información cuantitativa y cualitativa de los informes de avance Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Cómo contribuyó el Proyecto al proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización del Banco de la Nación Argentina? ¿Cómo se describiría el apoyo del PNUD para llevar adelante este proceso?	- UE - Unidad Requirente	Entrevistas Formato de Relevamiento estructurado	Nivel de contribución del proyecto (alto medio bajo) Aspectos cualitativos de la contribución	Sistematización de respuestas de las entrevistas y del formato estructurado
	¿Cómo influyó el ASPO por la pandemia de COVID-19 en la realización de actividades y en el cumplimiento de las metas, o bien en la reformulación del Proyecto para atender a las necesidades emergentes?	- Informes de avance UE - Unidades Requirentes PNUD	Informe del Programa Entrevistas	Efecto cuantitativo sobre avance de actividades y cumplimiento de metas Efectos cualitativos	Sistematización de información cuantitativa y cualitativa de los informes de avance Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Se promueve la incorporación del enfoque basado en derechos humanos en el proyecto? ¿De qué manera?	- UE - Unidad requirente Prod 1 - PNUD	Entrevistas	Identificación de Acciones concretas Efectos / resultados de esas acciones	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Se contribuye a la inclusión de las personas con discapacidad? ¿De qué manera? Las soluciones digitales de atención a personas, ¿responden a criterios de diseño universal?	- UE - Unidad requirente Prod 1	Entrevistas	Identificación de Acciones concretas Efectos / resultados de esas acciones	Sistematización de respuestas de las entrevistas

Criterios de Evaluación	Preguntas Clave	Fuente de datos	Método o Herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos
	¿Se promueven políticas de igualdad de género y diversidad sexual? ¿De qué manera? ¿Se promueven políticas de igualdad de acceso para otros grupos con derechos vulnerados (población residente en zonas vulnerables, personas mayores, jóvenes, personas con discapacidad, desagregado por sexo/identidad de género)?	<ul style="list-style-type: none"> - UE - Unidad requirente Prod 1 	Entrevistas	Identificación de Acciones concretas Efectos / resultados de esas acciones	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿En qué medida el Proyecto contribuye a la realización del ODS 16, particularmente de la meta de 16.6 "Crear todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas"? ¿Se promueven reformas de modernización de la gestión? ¿Qué aspectos destacaría de la contribución realizada por el Proyecto? ¿En qué medida el Proyecto promovió que se introdujeran mejoras en las infraestructuras digitales?	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de avance UE - Unidades Requirientes PNUD 	Informe del Programa Entrevistas	Contribución cuantitativa Contribución cualitativa (estado de avance)	Sistematización de información cuantitativa y cualitativa de los informes de avance Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Cómo se diseñó la estrategia y qué desafíos tuvo la implementación de los principios de banca responsable?	<ul style="list-style-type: none"> - UE - Unidades Requirientes 	Entrevistas	Aspectos cualitativos contemplados y no contemplados al momento del diseño	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿En qué medida se promueven políticas de cuidados del medioambiente? ¿De qué manera?	<ul style="list-style-type: none"> - UE - Unidad requirente Prod 1 	Entrevistas	Identificación de Acciones concretas Efectos / resultados de esas acciones	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Se promueven políticas de educación e inclusión financiera? ¿Cuáles son los grupos beneficiarios? ¿Estas políticas de inclusión se promueven en las diferentes regiones del país?	<ul style="list-style-type: none"> - UE - Unidad requirente Prod 1 	Entrevistas	Identificación de Acciones concretas Efectos / resultados de esas acciones	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Se promueven mejorar las prácticas del gobierno corporativo?	<ul style="list-style-type: none"> - UE - Unidad requirente Prod 2 - Otros actores (gob. Nac. WB BID) 	Entrevistas	Identificación de Acciones concretas Efectos / resultados de esas acciones	Sistematización de respuestas de las entrevistas
Coherencia	¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados buscados por el Proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - UE - Otros actores (gob. Nac. WB BID) 	Entrevistas	Identificación de otras políticas con incidencia Caracterización de la esa incidencia y valoración	Sistematización de respuestas de las entrevistas

Criterios de Evaluación	Preguntas Clave	Fuente de datos	Método o Herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos
	¿Hasta qué punto hay superposiciones o brechas entre el Proyecto y los servicios o el apoyo brindado por otros actores?	- UE - Otros actores (gob. Nac. WB BID)	Entrevistas	Identificación de servicios de apoyo brindados por otros actores Análisis de posibles superposiciones y efectos	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Los datos e información que se generan en el marco del Proyecto son suficientes y de calidad para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia? ¿Tienen el nivel de desagregación necesario por sexo y por identidad de género sobre beneficiarias y beneficiarios en todos los registros? ¿Se contemplan los principios de confidencialidad, seguridad y protección de datos basados en estándares y mejores prácticas internacionales?	- Informes de avance - UE - Unidades Requirentes	Informe del Programa Entrevistas	Identificación de datos contemplados explícitamente en el seguimiento del proyecto y valoración	Sistematización de información cuantitativa y cualitativa de los informes de avance Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la coordinación interna de las distintas áreas del Banco de la Nación Argentina?	- UE - Unidades Requirentes	Entrevistas	Identificación de aspectos clave de coordinación promovidos por el proyecto	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Cómo incorpora el Proyecto los principios de empresas y derechos humanos en la práctica?	- UE - Unidad requirente Prod 1	Entrevistas	Identificación de Acciones concretas Efectos / resultados de esas acciones	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	La estrategia de acceso a servicios financieros, ¿Cuenta con un enfoque basado en derechos humanos? ¿En qué medida? ¿Cuenta con enfoque de género? ¿En qué medida?	- UE Unidad requirente Prod 1	Entrevistas	Identificación de aspectos concretos de incorporación de estos enfoques Efectos / resultados derivados de ellos	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿En qué medida la infraestructura digital que se incorpora a través de la Banca Omni-canal responde a principios de equidad geográfica? ¿El Proyecto cuenta con una estrategia de medición de resultados del alcance de esta transformación? ¿El diseño de la Banca Digital cuenta con un enfoque centrado en las personas? ¿cuenta con enfoque de género? ¿En qué medida? ¿En qué medida esta solución tecnológica digital refleja estándares de innovación, claros y accesibles?	- UE - Unidad requirente Prod 4	Entrevistas	Identificación de incidencia y enfoque de la banca omni-canal sobre equidad Efectos / resultados derivados de ellos	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿En qué grado, las medidas ambientales, de igualdad de género, de banca responsable, y de gobierno corporativo promovidas por el proyecto están alineadas con la política de responsabilidad social del BNA?	- UE - Unidad requirente Prod 1	Pol. De RSE de BNA Entrevistas	Identificación de acciones concretas alineadas o no con las políticas de RSE Efectos / resultados derivados de ellas	Sistematización de respuestas de las entrevistas

Crterios de Evaluación	Preguntas Clave	Fuente de datos	Método o Herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos
Eficacia	¿En qué medida se avanzó en el logro de los productos planificados según los indicadores y metas previstas para el periodo? ¿Qué factores contribuyeron positivamente y cuáles no? ¿En qué medida los indicadores existentes permiten hacer un monitoreo efectivo de los Proyectos y medir sus logros?	- Informes de avance - UE - Unidades Requirentes - PNUD	Informe del Programa Entrevistas Formato de Relevamiento estructurado	Contribución cuantitativa Contribución cualitativa (estado de avance) Identificación de factores clave / obstáculos / acciones correctivas	Sistematización de información cuantitativa y cualitativa de los informes de avance Sistematización de respuestas de las entrevistas y del formato estructurado
	¿Qué estrategias implementó el proyecto para avanzar con las actividades planificadas?	- Informes de avance - UE - Unidades Requirentes - PNUD	Informe del Programa Entrevistas	Identificación de aspectos positivos y negativos de la estrategia de ejecución implementada	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿En qué medida la distribución de recursos del Proyecto fue realizada teniendo en cuenta los principios de equidad respecto a las poblaciones en situación de vulnerabilidad (Mujeres; LGBTINB; población residente en zonas vulnerables, personas mayores, jóvenes, personas con discapacidad)?	- Informes de avance - UE - PNUD	Informe del Programa Entrevistas	Identificación de lineamientos específicos de asignación de recursos alineados con estos grupos poblacionales y efectos sobre la efectividad del programa	Sistematización de respuestas de las entrevistas
Eficiencia	¿En qué medida se ha realizado un uso económico de los recursos financieros y humanos? ¿Se han asignado estratégicamente recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?	- Informes de avance - UE - Unidades Requirentes - PNUD	Informe del Programa Entrevistas	Análisis de asignación de recursos vs avance de actividades vs logro de productos y resultados	Sistematización de información cuantitativa y cualitativa de los informes de avance Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿En qué medida el PNUD contribuyó en los avances hacia el logro de los productos? ¿Cuáles fueron los cambios positivos o negativos, intencionados o involuntarios, provocados por la labor del PNUD?	- UE - PNUD	Entrevistas	Acciones concretas implementadas por PNUD (o dejadas de implementar) y efectos sobre el proyecto	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Cuenta con una estrategia de categorización de los procesos de compras y contrataciones en clave de ODS? ¿Cuenta con una estrategia de categorización de las líneas de crédito del Banco en clave de ODS? ¿Qué precondiciones son necesarias para su instrumentación?	- UE - Unidad Requirente Prod 3 - PNUD	Entrevistas	Existencia o no de la estrategia de categorización, nivel de avance en la implementación, efectos / resultados de la misma	Sistematización de respuestas de las entrevistas
Institucionalidad	- ¿En qué grado la estructura institucional planteada dentro del BNA para la ejecución del proyecto, su planificación, ejecución de actividades y seguimiento de resultados es adecuada a los resultados esperados del programa?	- UE - PNUD	Entrevistas	Efectos de la estructura de ejecución sobre el avance de actividades y resultados logrados	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	- ¿En qué grado, el relacionamiento entre el BNA y otros actores clave en el entramado institucional	- UE - Otros actores nacionales	Entrevistas	Identificación de acciones concretas derivadas de la interacción con otros actores	Sistematización de respuestas de las entrevistas

Criterios de Evaluación	Preguntas Clave	Fuente de datos	Método o Herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos
	financiero Argentina ha contribuido sobre las actividades y resultados del proyecto?			nacionales y efectos sobre el proyecto	
	- ¿En qué grado el relacionamiento entre el BNA y otras instituciones públicas y organismo multilaterales ha contribuido con las actividades del proyecto y medida en la que se pudo haber potenciado el proyecto gracias a esto?	- UE Otros actores multilaterales (WB BID)	Entrevistas	Identificación de acciones concretas derivadas de la interacción con organismos multilaterales y efectos sobre el proyecto	Sistematización de respuestas de las entrevistas
Sostenibilidad	¿En qué medida son sostenibles los resultados? ¿Qué factores podrían amenazar su sostenibilidad? ¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad? ¿Existe algún riesgo que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del Proyecto y las contribuciones del Proyecto al Programa de País?	- UE Unidades Requirentes PNUD	Entrevistas Formato de Relevamiento estructurado	Existencia o no de una estrategia de sostenibilidad Estado de implementación de esta estrategia o acciones concretas en post de la sostenibilidad Valoración cualitativa de la estrategia y/o acciones	Sistematización de respuestas de las entrevistas y del formato estructurado
	¿En qué medida se instrumentaron metodologías participativas para la implementación de las actividades del proyecto?	- UE Unidades Requirentes PNUD	Entrevistas	Identificación de estrategias y/o acciones participativas concretas Efectos sobre el proyecto	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Se ha incorporado una estrategia de comunicación interna y externa del Proyecto? En caso afirmativo, ¿qué medios se han utilizado? ¿Dicha estrategia cuenta con enfoque de género? ¿En qué medida?	- UE Unidades Requirentes PNUD	Entrevistas	Identificación de estrategia de comunicación y/o acciones concretas Valoración de la misma por parte del público interno y externo	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿En qué medida estarán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto?	- UE Unidades Requirentes PNUD	Entrevistas	Identificación de fuentes de financiamiento de actividades y resultados a futuro Análisis de solidez y nivel de compromiso	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Se han incorporado criterios de sostenibilidad ambiental? En su caso, a través de qué mecanismos/herramientas?; ¿Se han implementado los criterios de Compras Públicas Sostenibles? ¿La modernización del régimen de compras ha contribuido en ese sentido?	- UE Unidad Requirente prod 3 PNUD	Entrevistas	Identificación de criterios incorporados y mecanismos de incorporación Efectos sobre el proyecto	Sistematización de respuestas de las entrevistas
Perspectivas de Impacto	¿Existe coherencia de los impactos previstos / esperados a partir de los resultados del proyecto en relación con el actual estado de ejecución / implementación del proyecto?	- UE PNUD	Entrevistas	Estado de avance de actividades y productos y perspectivas de lograr los impactos esperados	Sistematización de respuestas de las entrevistas

Criterios de Evaluación	Preguntas Clave	Fuente de datos	Método o Herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos
	¿Se da o se ha dado la presencia de factores no previstos inicialmente que puedan incidir sobre la posibilidad de lograr los impactos previstos?	- UE - PNUD	Entrevistas	Identificación de factores no previstos. Valoración de potencial efectos sobre los impactos a futuro	Sistematización de respuestas de las entrevistas
	¿Cuáles son los aspectos clave a tener en cuenta en una futura evaluación de impacto, a posteriori?	- UE - PNUD	Entrevistas	Identificación de factores clave (sistema de seguimiento, medición de impacto sobre usuarios finales (clientes, proveedores, técnicas de evaluación a considerar, etc.))	Sistematización de respuestas de las entrevistas
Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas	¿Qué buenas prácticas pueden ser consideradas en el diseño de futuros programas y proyectos? ¿Qué lecciones aprendidas se identifican? ¿Se identifican prácticas innovadoras en el contexto del Proyecto?	- UE - Unidades Requirentes - PNUD	Entrevistas Formato de Relevamiento estructurado	Identificación de buenas prácticas y lecciones (⁷) Aprendizajes para el resto del proyecto u otros proyectos a futuro	Sistematización de respuestas de las entrevistas y del formato estructurado
	¿Considera que este Proyecto tiene potencial de escalabilidad? En caso de que sí, ¿cuáles consideraría que son los potenciales ámbitos para ello?	- UE - Unidades Requirentes - PNUD	Entrevistas Formato de Relevamiento estructurado	Identificación de acciones / productos / resultados escalables	Sistematización de respuestas de las entrevistas y del formato estructurado

⁷ Entendiendo una lección aprendida como el conocimiento adquirido sobre un proceso o una experiencia, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente y buenas prácticas como aquellas prácticas que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo.

ANEXO 2: Listado de personas entrevistadas

Referente	Rol en el proyecto
Sergio Nobile	Unidad Ejecutora - Coordinador
Angeles Calandri	Unidad Ejecutora - Monitoreo
Paulina Ivanoff	Unidad Ejecutora - Coordinadora técnica
Soledad Ordoñez	Unidad Ejecutora - Finanzas
Juan Costa	Unidad Ejecutora - Adquisiciones
Luciano Tagliavacche	Subgerente Departamental Integridad y Cumplimiento - BNA
Julia Perego (género)	A/c de la Gerencia de Género, Diversidad y Derechos Humanos - BNA
Maria Alejandra Salvucci	Subgerente General de Integridad y Cumplimiento - BNA
Flavia Berfiglio	Integrante de Unidad Requirente actividad: "Implementar de los Principios de Banco Responsable de las Naciones Unidas" - BNA
Florencia Ivanoff	Responsable Políticas para la Igualdad en Gerencia Género, Diversidad y DDHH - BNA
Julio Ortiz	Responsable Unidad Requirente: "Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el Grupo Banco Nación" /A/C Cumplimiento
Ricardo Sagastume	Integrante de Unidad Requirente: "Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el Grupo Banco Nación" /A/C Cumplimiento
Natalia Scarcella	Responsable Unidad Requirente actividad: "Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA"
Adrián Suiro	Gestión de Proyectos Tecnología, Organización y Operaciones BNA
Sebastián Nardone	Gerente de Tecnología - BNA
Santiago Pallares	Subgerente Departamental - BNA
Andres Prato	Responsable de Prevención de Lavado de Activos SG Integridad y Cumplimiento
Pasquale di Benedetta	Consultor BM gobierno corporativo
Mauricio Reyna	Empresas proveedora de la solución de Banca Digital - Technisys
Cecilia del Rio	Monitoreo PNUD
Victoria Bunader	Monitoreo PNUD
Alejandra García	Género PNUD
Nora Luzi	Coordinadora del clúster de Gobernabilidad Democrática del PNUD
Karina Carpintero	Oficial de Proyecto PNUD

ANEXO 3: Cumplimiento de Acciones y Metas por Actividad

Actividad	Acción	Indicador	L de base	METAS MODIFIC. B						Avance	Cumpl.
				2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL	jun-23	%
1.1 Implementar los principios de Banco responsable de las Naciones Unidas	1.1.1 Elaborar el Plan de acción 2020-2023 para la implementación de los principios de banca responsable	Número de acciones estratégicas en concordancia con los principios de BR	0	0	11	9	10		30	26	87%
		Mecanismos o herramientas orientadas a la participación y empoderamiento de las mujeres y diversidades del personal y clientes del Banco	0	0	13	3	4		20	18	90%
		Realización de un evento internacional que fortalezca las estrategias de implementación de los principios de Banca responsable de la iniciativa financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) (Planificación del evento=1. Realización del evento=2)	0	0	0	0	2		2	2	100%
	1.1.2 Analizar el impacto inicial del BNA según matriz UNEP-FI	Grado de avance del estudio de impacto (diseño=1 realización=2 publicación=3)	0	0	1	2	3		3	2	67%
	1.1.3 Fortalecer el protocolo de Finanzas Sostenibles en base a estándares de PBR	Grado de avance en la implementación de estrategias de fortalecimiento (diseñada=1 validada=2 implementadas=3 revisadas=4)	0	0	1	3	4		4	1	25%
	1.1.4 Elaborar una propuesta de un "Bono Sostenible alineado con ODS"	Grado de avance de la elaboración del proyecto Bono Sustentable (diseñada=1 aprobación=2)	0	0	0	1	2		2	1	50%
	1.1.5 Ampliar las acciones de responsabilidad social	Número de acciones de responsabilidad social promovidas desagregadas por sexo, edad y ubicación geográfica	0	0	8	10	12		30	31	103%
		Grado de avance en la implementación del plan de gestión integral de residuos (diseño del plan=1 implementación=2)	0	0	0	0	2		2	1	50%
1.1.6 Fortalecer la implementación de estrategias que fortalezcan la perspectiva de género y diversidad	Implementación de la iniciativa "sello de igualdad de género en las instituciones públicas del PNUD" (preparación de la evaluación=1 misión de evaluación=2 presentación de informe=3)	0	0	0	2	3		3	2	40%	
1.2 Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el	1.2.1 Análisis de Buenas Prácticas	Grado de avance en las identificación de mejores prácticas de gobierno corporativo en las empresas controladas por el grupo BNA (evaluación de diagnóstico=1 diseño del plan de implementación=2)	0	0	0	0	2		2	1	50%

Actividad	Acción	Indicador	L de base	METAS MODIFIC. B						Avance	Cumpl.
				2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL	jun-23	%
grupo Banco Nación	1.2.2 Crear un tablero de control del Grupo Banco Nación	Grado de avance de la creación del tablero (diseño de indicadores=1 implementado=2)	0	0	0	0	2		2	0	0%
1.3 Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones de BNA	1.3.1 Adoptar estándares de contrataciones nacionales e internacionales	Número de estándares adoptados	0	0	4	0	0		4	3	75%
	1.3.2 Modificar los circuitos, procesos y marcos normativos del Banco y realizar desarrollo mínimos necesarios para la implementación del nuevo régimen	Grado de avance de la adaptación para posibilitar la implementación manual del nuevo régimen (implementación parcial=1 implementación total=2)	0	0	2	0	0		2	2	100%
	1.3.3 Licitación de contratación de la plataforma electrónica	Grado de avance en la puesta en funcionamiento de la plataforma electrónica (pliego diseñado=1 proceso adjudicado=2 plataforma diseñado=3 plataforma en funcionamiento=4)	0	0	0	0	4		4	0	0%
	1.3.4 Implementar sistema de contratación electrónica	Grado de avance en la implementación del sistema de contratación electrónica (testo y capacitación=1 implementación parcial=2 implementación total=3)	0	0	0	0	3		3	0	0%
1.4 Adquirir plataforma digital omni - canal (Banca digital)	1.4.1 Licitación y Desarrollo	Grado de avance en la puesta en funcionamiento de la plataforma digital omni-canal (pliego diseñado=1, pliego adjudicado=2, desarrollo parcial módulo banca empresas=3 desarrollo total módulo banca empresas=4, desarrollo parcial módulo banca personas=3 desarrollo total módulo banca personas=4)	0	1	2	3	4		4	3	75%
	1.4.2 Implementación de plataforma digital omni-canal	Número de usuario 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	0	0	0	0	5 mill.	10,25 mill	10,25 Mill.	0	0%
1.5 Ejecutar una auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno	1.5.1 Realizar una auditoría integral de usuario y perfiles de la infraestructura tecnológica	Grado de avance de la elaboración de un informe sobre la auditoría integral de usuario y perfiles en la infraestructura tecnológica (diseño de la estructura del informe=1 procesamiento de datos=2 Redacción del informe=3)	0	0	0	0	3		3	0	0%

Actividad	Acción	Indicador	L de base	METAS MODIFIC. B						Avance	Cumpl.
				2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL	jun-23	%
1.6 Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo	1.6.1 Realizar una Evaluación de riesgo de LA/FT del BNA	Grado de avance del informe del estado de situación de la evaluación de riesgo en materia de LA/FT en el BNA (diseño=1 elaboración=2 Revisión=3)	0	0	3	0	0		3	100%	
	1.6.2 Adquisición de un software para la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo	Adquisición de un software para la prevención de lavados de activos y financiamiento del terrorismo (pliego diseñado=1 proceso adjudicado=2 plataforma diseñada=3 plataforma en funcionamiento=4)	0	0	0	0	4		4	0	0%
1.7 Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA	1.7.1 Realizar un análisis comparativo (GAP) con las mejores prácticas que se deben alcanzar para el proceso de respuesta y recuperación de ciberincidentes	Grado de avance de informe que contenga un análisis comparativo (GAP) con las mejores prácticas que se deben alcanzar para el proceso de respuesta y recuperación de ciberincidentes (diseño del informe=1 procesamiento de datos=2 Redacción del informe=3)	0	0	0	0	3		3	0	0%
1.8 Implementar la unidad ejecutora del proyecto ARG/20/003	1.8.1 Implementar la unidad ejecutora para la gestión operativa del proyecto								1	1	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los informes trimestrales de seguimiento

ANEXO 4: Registro de Observaciones al Producto 2 – Borrador del Informe de Evaluación

Las observaciones recibidas al producto 2 de parte de PNUD han sido:

- Mencionar de manera uniforme en todo el documento al “sello de igualdad de género para instituciones públicas” y al “Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación”.
- Se podría mencionar que, como parte del proceso del sello, el Banco queda con recomendaciones y un informe para la sostenibilidad y la mejora de las acciones en igualdad de género.
- Profundizar las recomendaciones a futuro sobre las estrategias para la inclusión de la discapacidad en la banca persona u otras herramientas del banco para el acceso a servicios financieros.

