

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**PERÚ**

**PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL BANCO DE LA NACIÓN**

**(PE-L1286)**

**PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: José Francisco Demichelis (IFD/CMF), Jefe del Equipo; Pau Puig Gabarró (IFD/CMF), Jefe de Equipo Alterno; Santiago Paz González (IFD/ICS), Jefe de Equipo Alterno; Carolina Cortez Bezada, Enrique Iglesias Rodríguez, Gabriela Andrade, Karina Azar, Áurea Fuentes, Sandra Olivia Ávalos Trujillo, Sebastián Vargas, Claudia Márquez, e Irene Velásquez (IFD/CMF); Diana Bocarejo (SCL/GDI), Fernando Villanueva y Pamela Guadeamus (CAN/CPE); Abel Armando Cuba Valdivia y Freddy Antonio Andara Chacón (VPC/FMP); Javier Jiménez Mosquera (LEG/SGO); Jaime Fernández Baca (CSD/CCS).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS .....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, problemática y justificación .....	2
B. Objetivos, componentes y costo .....	12
C. Indicadores clave de resultados .....	14
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>15</b>
A. Instrumentos de financiamiento .....	15
B. Riesgos ambientales y sociales.....	16
C. Riesgos fiduciarios.....	16
D. Otros riesgos y temas clave.....	17
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>18</b>
A. Resumen de los arreglos de implementación .....	18
B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados.....	19

<b>ANEXOS</b>	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

<b>ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)</b>	
EER#1	<a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP) / Plan Operativo Anual (POA)</a>
EER#2	<a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación (PME)</a>
EER#3	<a href="#">Resumen de Revisión Ambiental y Social (RRAS)</a>
EER#4	<a href="#">Plan de Adquisiciones (PA)</a>

<b>ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)</b>	
EEO#1	<a href="#">Análisis Económico del Proyecto</a>
EEO#2	<a href="#">Anexo de Sostenibilidad y Cambio Climático</a>
EEO#3	<a href="#">Lógica Vertical</a>
EEO#4	<a href="#">Diagnóstico Banco de la Nación</a>
EEO#5	<a href="#">Manual Operativo del Proyecto (MOP)</a>
EEO#6	<a href="#">Apoyo Programático del BID al País</a>

<b>ABREVIATURAS</b>	
AP	Acuerdo de París
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BN	Banco de la Nación
BPD	Banco Pública de Desarrollo
CT	Cooperación Técnica
CV	Coalición Verde
DBS	<i>Development Bank of Singapore</i>
DNI	Documento Nacional de Identidad
FEN	Fenómeno El Niño Costero
GD	Grupos Diversos
HBR	<i>Harvard Business Review</i>
ING	<i>Internationale Nederlanden Groep</i>
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MOP	Manuel Operativo del Proyecto
OE	Organismo Ejecutor
PcD	Personas con Discapacidad
PI	Pueblos Indígenas
PIAS	Plataformas Itinerantes de Acción Social
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros
SCB	<i>Siam Commercial Bank</i>
UI	Unidad Implementadora del Proyecto

**PERÚ**  
**PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL BANCO DE LA NACIÓN**  
**(PE-L1286)**

<b>Términos y Condiciones Financieras</b>				
<b>Prestatario:</b>			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible<sup>(a)</sup></b>	
República del Perú			<b>Plazo de amortización:</b>	8,5 años
<b>Organismo Ejecutor (OE):</b>			<b>Período de desembolso:</b>	5 años
Banco de la Nación (BN)			<b>Período de gracia:</b>	5,5 años <sup>(b)</sup>
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de interés:</b>	Basada en SOFR
<b>BID (CO):</b>	US\$40.000.000	60,8	<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	(c)
			<b>Comisión de crédito:</b>	(c)
<b>Local:</b>	US\$25.793.119	39,2	<b>Vida Promedio Ponderada:</b>	7 años
<b>Total:</b>	US\$65.793.119	100	<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares de los Estados Unidos de América
<b>Esquema del Proyecto</b>				
<p><b>Objetivo del proyecto:</b> El objetivo general de desarrollo del presente proyecto es el acceso a servicios financieros adecuados a nivel nacional por parte de los usuarios del BN. Los objetivos específicos de desarrollo son: (i) aumentar las capacidades institucionales para el diseño e implementación de productos digitales; (ii) aumentar la capacidad digital e interoperabilidad de los servicios digitales del BN; y (iii) aumentar la madurez de ciberseguridad del BN. Estos tres objetivos son los pilares sobre los que se construirá la transformación digital del BN y que permitirán mejorar el acceso a los servicios financieros, especialmente a la población, y a las entidades de gobierno que demandan de servicios financieros.</p>				
<p><b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> El OE proveerá evidencia a satisfacción del Banco de: (i) la aprobación y entrada en vigencia del <a href="#">Manual Operativo del Proyecto (MOP)</a> de conformidad con los términos previamente con el Banco; (ii) la creación de la Unidad Implementadora del Proyecto (UI) y la contratación de sus miembros, en virtud de los términos de referencia previamente acordados con el Banco, que incluirán, como mínimo: un coordinador general, un especialista financiero, un especialista en adquisiciones y un coordinador técnico con suficiente conocimiento y experiencia en proyectos similares; y (iii) que el Prestatario, por intermedio del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y el OE, hayan suscrito y esté vigente un convenio de traspaso de recursos del Préstamo en el cual, entre otros aspectos, se definan las obligaciones del OE en la ejecución del proyecto, en los términos del contrato de préstamo y del <a href="#">MOP</a> (¶3.3).</p> <p>Para condiciones contractuales de carácter ambiental y social, ver Anexo B del Resumen de la Revisión Ambiental y Social (<a href="#">EER#3</a>).</p>				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
<b>Alineación Estratégica</b>				
<b>Objetivos<sup>(d)</sup>:</b>	O1 <input checked="" type="checkbox"/>		O2 <input type="checkbox"/>	O3 <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Áreas de Enfoque Operativo<sup>(e)</sup>:</b>	EO1 <input type="checkbox"/>	EO2-G <input checked="" type="checkbox"/> EO2-D <input checked="" type="checkbox"/>	EO3 <input checked="" type="checkbox"/>	EO4 <input checked="" type="checkbox"/>
			EO5 <input checked="" type="checkbox"/>	EO6 <input checked="" type="checkbox"/>
				EO7 <input checked="" type="checkbox"/>

- (a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés, de productos básicos y de protección contra catástrofes. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.
- (b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el período de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.
- (c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.
- (d) O1 (Reducir la pobreza y desigualdad); O2 (Abordar el cambio climático); y O3 (Impulsar un crecimiento regional sostenible).
- (e) EO1 (Biodiversidad, capital natural y acción por el clima); EO2-G (Igualdad de género); EO2-D (Inclusión de grupos diversos de la población); EO3 (Capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana); EO4 (Protección social y desarrollo del capital humano); EO5 (Desarrollo productivo e innovación por medio del sector privado); EO6 (Infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva); EO7 (Integración regional).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problemática y justificación

- 1.1 **Contexto macroeconómico.** La economía registró una caída del Producto Interno Bruto (PIB) de 0,6% en 2023, dada la presencia de choques asociados a la conflictividad social y a las condiciones climáticas del Fenómeno El Niño Costero (FEN) y, de esta manera, registró su primera caída en la producción desde 1998, sin considerar el período de emergencia por COVID-19. Los sectores económicos más afectados fueron agrícola, pesca y construcción, dado el impacto del FEN sobre la cosecha agrícola, los desembarques pesqueros y la ejecución de obras de inversión, respectivamente. En este contexto, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) incumplió su regla fiscal de déficit. El déficit fiscal incrementó desde 1,7% del PIB en 2022 a 2,8% del PIB en 2023, como consecuencia de un menor nivel de ingresos tributarios de renta empresarial, sumado a un incremento de los gastos de gobierno por los desembolsos asociados al Plan de Reactivación Económica: con Punche Perú<sup>1</sup>. Así, el déficit se posicionó por encima de lo establecido por la regla fiscal para 2023 (2,4% del PIB). Para el 2024 y 2025, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)<sup>2</sup> prevé que la economía crezca 3,1% y 3,0%, respectivamente, situándose ligeramente por encima de su potencial estimado (2,5%) debido a una recuperación de la demanda interna tras la disipación gradual de los choques que afectaron a la economía.
- 1.2 **Antecedentes.** El Banco de la Nación (BN, [EEO#4](#)) es una entidad financiera estatal de titularidad pública de máxima importancia para el ejercicio eficiente de muchas de las funciones del Estado, ya que tanto apoya la ejecución de políticas públicas del Estado, como la operativa de ciertos aspectos de las finanzas públicas. El BN, creado mediante la [Ley 16000 del 27 de enero de 1966](#)<sup>3</sup>, es integrante del Sector Economía y Finanzas de la República del Perú, cuyo diseño de política pública recae en el MEF. El BN genera ingresos propios derivados de causación, colocaciones y provisión de servicios financieros, contrapesados por gastos operacionales. Actualmente, el BN administra activos valorados en US\$12.900 millones y colocaciones y préstamos por US\$2.700 millones. Se anticipa un crecimiento en colocaciones hasta del 30,0% para el año 2025. El BN tiene un patrimonio que excede los US\$800 millones y presta sus servicios por medio de canales físicos y virtuales. A la fecha, cuenta con 4.500 trabajadores y tiene la penetración bancaria más grande del país con 562 agencias, 15.000 agentes corresponsales y 1.100 cajeros automáticos distribuidos en todo el territorio nacional.

---

<sup>1</sup> [MEF](#). 2024.

<sup>2</sup> Banco Central de Reserva del Perú. Reporte de Inflación, septiembre 2024.

<sup>3</sup> BN es regulado por: (i) su Estatuto, aprobado mediante Decreto Supremo 07 94-EF del 26 de enero de 1994; (ii) el Decreto Legislativo 1031, que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, y su Reglamento; y (iii) el artículo 33° de la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), así como por los demás artículos de dicha Ley General o sus modificatorias.

- 1.3 **Funciones del BN.** El BN desempeña un papel fundamental en el sistema financiero peruano, ya que todas las transacciones del Estado se realizan a través de él. Son funciones del BN el administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al gobierno central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos. Asimismo, el BN es responsable del recaudo tributario y la realización de pagos, ya sea por encargo del TP o por convenios de administración tributaria. El BN también diseña productos financieros, realiza operaciones y provee servicios de inclusión financiera que contribuyen a la inclusión social conforme a la Política Nacional de Inclusión Financiera del Perú y su correspondiente estatuto. Gracias a su presencia en casi todo el país y a la diversidad de servicios que ofrece, el BN ocupa una posición única como instrumento de desarrollo e inclusión del Estado, ofreciendo servicios bancarios en lugares donde la banca privada es inexistente, y atendiendo a un importante segmento de mercado conformado por empleados, instituciones y entidades públicas, incluso a través de Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS)<sup>4</sup> mediante las cuales se logró atender a 40 comunidades nativas y más de 6.000 beneficiarios en zonas remotas<sup>5</sup>. A su vez el BN tiene el mandato abrir cuentas DNI para toda la población peruana para facilitar la inclusión financiera. La capacidad de atención del BN puede ser limitada en algunas áreas, especialmente en regiones rurales y de difícil acceso, lo que puede dificultar que todas las personas puedan activar y utilizar sus cuentas de manera eficiente.
- 1.4 **Problema y determinantes principales.** El problema general de desarrollo que enfrenta el BN es el limitado acceso a servicios financieros adecuados<sup>6</sup> a nivel nacional por parte de los usuarios. El BN no cuenta con todas las herramientas y capacidades digitales para poder facilitar el acceso requerido por sus usuarios<sup>7</sup>, lo que pone en riesgo el actuar público del Estado en el sistema financiero y refleja la necesidad de fortalecer la gobernanza de las instituciones del Estado. Los principales determinantes de este problema son: (i) limitada capacidad institucional para el diseño e implementación de productos digitales; (ii) bajos niveles de eficiencia digital e interoperabilidad; y (iii) baja madurez en ciberseguridad.
- 1.5 **Limitada capacidad institucional.** Según el Índice de Transformación Digital de la Banca Pública de Desarrollo desarrollado por el BID, el BN cuenta con una

---

<sup>4</sup> Las PIAS llevan servicios del Estado a las comunidades remotas y de difícil acceso de la Amazonía y el altiplano. En las naves viajan brigadas multisectoriales de profesionales que brindan atenciones médicas, facilitan el pago de subvenciones económicas, acceso a servicios bancarios y a diversos trámites relacionados con el DNI, entre otros. En 2024, se tiene previsto realizar 50 campañas itinerantes con la participación de diversas entidades para brindar más de un millón de atenciones multisectoriales que benefician a más de 90.000 peruanos. [BN](#), 2024.

<sup>5</sup> BN, 2024.

<sup>6</sup> Actualmente los servicios financieros que ofrece el BN a sus usuarios no cuentan con las características de eficiencia que éstos requieren, principalmente afectando los tiempos de respuesta. Así, por ejemplo, dado que este problema afecta el acceso de los usuarios del BN al Sistema de Administración Financiera (SIAF) del Estado, de cada requerimiento del MEF al BN de tramitar 50.000 remuneraciones a trabajadores públicos el BN solamente puede tramitar 3.000 (el 6,0%), obligando a los usuarios a fraccionar sus solicitudes en varios días y aumentar los tiempos de respuesta. En el Plan de Monitoreo y Evaluación ([PME](#)) describe con más detalle esta situación separando el problema según cada beneficiario.

<sup>7</sup> Que incluyen los ministerios y otras agencias de gobierno, trabajadores públicos, empresas proveedoras de servicios y bienes al Estado y los ciudadanos.

madurez de 45,76% en la dimensión cultura y capacidades<sup>8</sup>. Esto implica que la organización no cuenta con capacidades adecuadas para el desarrollo de nuevos productos digitales, tanto del punto de vista metodológico, como de capital humano. Otro de los problemas que enfrenta el BN desde el punto de vista de capital humano es el uso de lenguajes de programación obsoletos como *Common Business-Oriented Language* para desarrollos y mantenimiento del *core* financiero, el cual ha perdido relevancia en el sector de las tecnologías digitales, y los expertos en dichos lenguajes se escasean en el mercado laboral. Esto está compendiado aún más por la falta de competitividad salarial del BN comparado con la banca privada, y la alta demanda de la banca privada por estas capacidades técnicas escasas, que genera en el BN dificultades para atraer y mantener profesionales con las habilidades digitales necesarias. Adicionalmente, en 2012, el BN inició un proceso de modernización de su infraestructura digital mediante un concurso público; sin embargo, el proceso de modernización no ha podido ser culminado, debido a discontinuidades en la disponibilidad de los recursos humanos necesarios para ejecutar dicho proceso de transformación digital (¶2.5)<sup>9</sup>.

- 1.6 **Bajos niveles de eficiencia digital e interoperabilidad.** El BN cuenta con un nivel promedio de madurez digital de 2,91 (sobre un máximo de 6), lo que clasifica al BN con la tipología de madurez digital Nivel 2 (experimental). Estas limitaciones en la capacidad digital del BN, afectan la interoperabilidad con ministerios y otras entidades públicas y se traducen en limitaciones de los usuarios para acceder a servicios financieros adecuados. Para el periodo 2020-2023, la mayoría de los reclamos sobre los canales digitales se relacionan con fallos en el procesamiento de transacciones y del sistema informático (55,8% en Banca Móvil, 56,4% en Banca por Internet y 92,5% en Págalo.pe). Asimismo, la implementación de ciertas normas demanda una transformación sustancial del BN, como la Ley de Gobierno Digital, que requiere adecuar las plataformas tecnológicas para permitir la interoperabilidad y transformación digital de las instituciones y entidades públicas. Algunas normas para el sector financiero pueden ser el reglamento de ciberseguridad para las instituciones financieras dado por la SBS; o el Decreto de Urgencia de Confianza Digital. Adicionalmente, a pesar de que el período de amortización de equipos digitales, como los que constituyen la infraestructura digital de una entidad financiera, raramente se estima en más de 7 años, los equipos informáticos que conforman el núcleo de la infraestructura digital del BN tienen más de 40 años, mientras que otros tienen 15 años de antigüedad.
- 1.7 **Baja madurez en ciberseguridad.** El BN cuenta con un nivel promedio de madurez en ciberseguridad de 3 (sobre un máximo de 5), con políticas y estándares definidos, aunque aún no gestionados. Esto genera brechas que implican: (i) incumplimiento de normativas de la SBS del Perú; (ii) baja capacidad de detección y respuesta a incidentes -en 2023 los sistemas del BN identificaron 326 millones de intentos de ataques, de los cuales el equipo de ciberseguridad del BN sólo tuvo capacidad para detectar y responder a 38 incidentes-; (iii) limitada capacidad para la producción de *software* seguro -las aplicaciones Multired Virtual

---

<sup>8</sup> Este índice desarrollado por el BID contempla 4 dimensiones: Estrategia, organización y modelo de negocio; Tecnología y procesos operacionales; Clientes y propuesta de valor; cultura y capacidades. Esta última dimensión mide la cantidad de personal capacitado, tipo de capacitación, cultura digital y concientización.

<sup>9</sup> BN, 2023.



(web) y App Móvil (móvil) únicamente pudieron cumplir con el 77,0% y 44,0% de los requerimientos respectivamente. Estas brechas han producido incidentes con grandes impactos para el BN en los últimos años que podrían llevar a riesgos tanto reputacionales, de afectar la confianza de sus usuarios, como de eficiencia operativa e incluso potenciales pérdidas económicas. Según encuesta realizada por BN en 2024, el 39,4% de usuarios de agencias del BN no usarían canales virtuales por el temor a fraudes y/o estafas en canales virtuales.

- 1.8 **La importancia de la transformación digital de la banca pública.** El aprovechamiento de la transformación digital tiene potenciales beneficios sobre el conjunto de sectores de la economía de los países. En el sector financiero, un estudio<sup>10</sup> mostró que el 68,0% de las contribuciones en transformación digital tendrían consecuencias positivas como: (i) mejor respuesta a los clientes; (ii) disminución de los costos de transacción; (iii) ampliación del acceso al crédito; y (iv) el incremento de la transparencia y los procesos de rendición de cuentas. Los casos de éxito analizados evidencian que la transformación digital no es un esfuerzo aislado, sino el resultado de un cambio estructural y continuo, que deriva en una gestión adaptativa que garantiza la sostenibilidad en el tiempo. Sin embargo, el 70,0% de los Bancos Públicos de Desarrollo (BPD) de la región con un área especializada en el área de digitalización, encuentran dificultad de sustituir procesos y modificar la arquitectura de los sistemas.
- 1.9 **La ciberseguridad y el sector financiero.** Perú fue víctima de 15.000 millones de ciberataques en 2022, posicionándolo como el tercer país más atacado de la región<sup>11</sup>. El sector financiero, históricamente, ha sido el más atacado a nivel global<sup>12</sup>. La transformación digital de las instituciones, aumentan su superficie expuesta a ataques cibernéticos. Para hacer frente a este riesgo, el Consejo Europeo ha aprobado reglamentos<sup>13</sup> con el propósito de gestionar estos y otros riesgos cibernéticos; y el Instituto Nacional de Normas Técnicas de Estados Unidos ha definido las funciones básicas -consideradas buenas prácticas de aplicabilidad global- para la correcta gestión de la ciberseguridad<sup>14</sup>: (i) identificar qué activos se deben proteger y su nivel de riesgo; (ii) proteger dichos activos con acciones defensivas; (iii) detectar posibles fallas en los sistemas de defensa; (iv) responder a los ataques que hayan eludido dichas medidas<sup>15</sup>; y (v) recuperarse ante los daños causados por estos incidentes. Para todo ello es indispensable contar con la organización, políticas, procesos, personas y tecnologías especializadas.
- 1.10 **Contexto de género.** Perú ha realizado esfuerzos por cerrar las brechas de género en el sector financiero, sin embargo, aún persisten desafíos. Tan sólo el 51,0% de las mujeres en el país dispone de una cuenta en una institución financiera (frente al 62,3% de los hombres)<sup>16</sup>. El rol de los BPD, como el BN, cobra relevancia para realizar un despliegue de acciones enfocadas en el cierre de las

<sup>10</sup> BID, 2020. [Hacia la transformación digital de la banca pública de desarrollo en América Latina y el Caribe](#).

<sup>11</sup> [Global Threat Landscape Report, 1H 2022](#).

<sup>12</sup> El sector financiero ha sido el sector más atacado en 2015-2020. [IBM X-force Threat Intelligence Index 2022](#). [Reglamento 2022/2554 del Parlamento Europeo y del Consejo de la Unión Europea](#).

<sup>14</sup> [National Institute of Standards and Technology \(NIST\)](#). [Cybersecurity Framework 2.0](#).

<sup>15</sup> Son acciones que se implementan cuando se ha detectado un incidente de ciberseguridad para contener su potencial impacto.

<sup>16</sup> Banco Mundial, 2021. [The Global Findex Database](#).

brechas. Por otra parte, para lograr un efectivo despliegue de atención a las mujeres (acción externa), es necesario promover políticas institucionales, esquemas de gobernanza, capacitaciones, y procesos con perspectiva de género (acción interna). Ello resalta la importancia de que los BPD cuenten con una propuesta de valor interna, anclada en políticas institucionales de género que permitan, por ejemplo, diagnosticar y proponer medidas afirmativas vinculadas con la participación de mujeres en cargos directivos<sup>17</sup>, realizar capacitaciones en temas de género para contar con oficiales de crédito que estén mejor preparados para atender a las mujeres, entre otros. Una sólida institucionalidad y procesos con perspectiva de género son fundamentales para acompañar una propuesta de valor externa, entre ellas, recolectar datos desagregados por sexo. Es así como se requiere una intersección y sinergia entre: (i) acciones institucionales internas; y (ii) aquellas centradas en los clientes finales para alcanzar una mayor equidad de género.

**1.11 Contexto de Personas con Discapacidad (PcD) y Pueblos Indígenas (PIs).** PcD y PI enfrentan barreras de acceso al sector financiero. Si bien dichas barreras responden a un amplio rango de factores de entorno<sup>18</sup>, aquellas vinculadas con procesos de transformación digital son relevantes para la inclusión financiera de las PcD y los PI. En el caso del Perú, el 5,2% de la población tiene algún tipo de discapacidad<sup>19</sup>, en donde las predominantes son aquellas vinculadas con la movilidad (59,2%) y las visuales (50,9%). Si bien no existen datos que reflejen el acceso de PcD a los servicios financieros, el 18,8%<sup>20</sup> de ellas manifiestan tener dificultades en la accesibilidad en las entidades bancarias. Por su parte, el contexto de los PI muestra, de acuerdo con el último censo poblacional (2017)<sup>21</sup>, que un 24,9% de la población peruana se autoidentifica como indígena (más de 5,7 millones de personas). Los retos y desafíos para ampliar el acceso a servicios financieros de los PI incluyen barreras como la titulación comunitaria de tierras, misma que limita las posibilidades de colaterales<sup>22</sup>, o el acceso a productos en su mismo idioma<sup>23</sup>, dificultando el acceso al crédito formal. Estas cifras brindan un panorama general del contexto de PcD y PI, sin embargo, no se cuentan con datos que den cuenta de su nivel de acceso a servicios financieros y barreras más específicas que los mismos enfrentan. Como BPD, el BN cuenta con iniciativas que han trabajado con grupos diversos, sin embargo, es importante fortalecer sus procesos para hacerlas más programáticas y que respondan a las necesidades de dichas poblaciones. Por ello, es necesario contar con iniciativas

---

<sup>17</sup> En el caso de BN, un 49,9% de su fuerza laboral son mujeres. En cuanto a su distribución en el organigrama institucional, cabe resaltar que no se encuentran en los cargos más altos (Presidencia Ejecutiva, Directorio, Gerencia General), ocupan alrededor de un tercio de los cargos gerenciales intermedios (Gerencia, Subgerencia, Jefatura de Sección, Administración) y solamente son mayoría en el rubro de menor jerarquía (Trabajadores). [BN](#), 2024.

<sup>18</sup> *The Global Initiative for Inclusive Information and Communication Technologies (G3ict)*, 2015. [Inclusive Financial Services for Seniors and Persons with Disabilities: Global Trends in Accessibility Requirements](#).

<sup>19</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. [Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad](#).

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> INEI y Ministerio de Cultura, 2017. [La Autoidentificación Étnica: Población Indígena y Afroperuana](#).

<sup>22</sup> El 41,8% de las viviendas de la población indígena son vivienda propia sin título individual de propiedad (Ministerio de Cultura, 2020).

<sup>23</sup> Estudio de oferta de servicios financieros para los PI de Perú, financiado a través de la Cooperación Técnica (CT) [ATN/OC-19100-RG](#).

que orienten al BN sobre como los procesos y plataformas pueden promover ser más inclusivos y contribuir con el cierre de las brechas.

- 1.12 **Estrategia del proyecto.** El proyecto busca fortalecer los aspectos clave de la institución que permitan maximizar el aprovechamiento de las tecnologías digitales para lograr una prestación eficiente, segura y sostenible de los servicios del BN, y así fortalecer su capacidad de aumentar significativamente la inclusión financiera y social de los ciudadanos con foco en género y diversidad. Para ello, se fortalecerá tanto la infraestructura digital de la institución, como las capacidades tanto gerenciales como operativas de los trabajadores de la institución. Adicionalmente, bajo el programa, se desarrollarán e implementarán estrategias institucionales que guíen el proceso de transformación digital en el mediano plazo (ej. incorporando marcos de procesos de negocio como *Enhanced Telecom Operations Map*).
- 1.13 **Evidencia de la efectividad de la solución propuesta.** La solución de modernización del *core* bancario propuesta está enmarcada en las mejores prácticas y estándares globales para plataformas tecnológicas bancarias para la transformación digital con el fin de: (i) optimizar el rendimiento operacional y dar mayor agilidad al negocio; (ii) permitir mayor escalabilidad; (iii) facilitar la adaptación a nuevos requerimientos; y (iv) garantizar la sostenibilidad a largo plazo. La efectividad de soluciones como la propuesta son numerosas. Por ejemplo, el *Development Bank of Singapore* (DBS) logró, con un proceso continuo de transformación digital, reducir su relación costos/ingresos a 34,0% para clientes digitales, comparada con 54,0% para los segmentos tradicionales<sup>24</sup>. El *Siam Commercial Bank* (SCB), el tercer banco más grande de Tailandia<sup>25</sup>, tras años de inversión en automatización, uso de la nube y mejores técnicas de gestión de información, ha logrado una reducción del 40,0% de proceso manual y del 60,0% en almacenamiento de datos; además, con la posibilidad que trae la transformación de procesos y datos y, por tanto, de hacer analítica avanzada sobre el uso de cajeros automáticos en su red y predecir su movimiento de efectivo, ha logrado un nivel de servicio de cajeros automáticos del 98,8%, una reducción de cantidad de dinero circulante en su red del 50,0% y una reducción proporcional del costo de transporte de efectivo en ella<sup>26</sup>. Otro ejemplo, el *ING (Internationale Nederlanden Groep) Bank*<sup>27</sup>, un banco global en cuarenta países, gracias al impacto de la inversión sostenida en digitalización y transformación de su relación con sus clientes, ha podido mejorar el *Net Promoter Score*<sup>28</sup> en su *ING Business Platform*, de -30 a +30 en un sólo año. Igualmente ha logrado subir el indicador de compromiso de sus empleados al 88,0%, una cifra muy alta. Según *Harvard Business Review* (HBR)<sup>29</sup>, el 89,0% de las compañías grandes globales han emprendido proyectos de transformación digital para conseguir todos estos beneficios. Este es el caso también en América Latina y el

---

<sup>24</sup> Duplicando así sus ingresos por cliente. *McKinsey*, 2022. "[DBS: Transforming a banking leader into a Technology Leader](#)".

<sup>25</sup> Con US\$90,8 mil millones de activos a febrero de 2024.

<sup>26</sup> Caso estudio de SCB y datos relacionados. *Accenture*, 2023. "[Banking on Data: How SIAM Commercial Bank reimagined data to drive value](#)".

<sup>27</sup> *Agile Business Consortium Ltd*, 2021. "[ING Bank's Digital Platform Tribe Goes Agile](#)".

<sup>28</sup> Una medida de lealtad y satisfacción de clientes, relacionada con que tanto un cliente recomienda una compañía y sus servicios a otros.

<sup>29</sup> HBR y *McKinsey*, 2023.

Caribe, donde los bancos públicos y privados más importantes están embarcados en proyectos ambiciosos de transformación, digitalización e innovación, apoyados por plataformas similares a la propuesta. Estos bancos buscan, al igual que BN, lograr en el mediano plazo reducciones en costos operativos, mayor satisfacción de clientes, agilidad en la creación de nuevos productos y servicios a menor costo y plazos de entrega más rápidos, y aumentos significativos de productividad y retención de la fuerza laboral. Con ello consiguen a la par otras ventajas muy importantes para el sector financiero, como son una mejor gobernanza, gestión de riesgos, y mayor ciberseguridad.

- 1.14 **Enfoque programático y complementariedad con otras operaciones del Banco.** El valor agregado del enfoque programático del Banco se estructura a través de apoyo técnico y financiero sostenido a la transformación digital del sector financiero en el país. Recientemente, mediante la CT de Apoyo a los BPD en la transformación digital ([ATN/OC-18237-RG](#)), se ha apoyado al BN -entre otros BPD de la región- para identificar el nivel de madurez digital en que se encuentran e identificar y priorizar las áreas a fortalecer, incluso mediante pilotos de asesoría técnica para la generación de capacidades en planificación, gestión y conocimiento, entre otros aspectos necesarios para avanzar en la transformación digital de los BPD. En línea con la visión de largo plazo del Banco para el sector en el país, el programa se complementa con otras iniciativas que el Banco se encuentra ejecutando en Perú, como por ejemplo: (i) acelerando la inclusión financiera de ciudadanos, para que puedan beneficiarse también de los resultados de otros programas del Banco para fortalecer el sector financiero ([5596/OC-PE](#), aprobada en 2022 por US\$100 millones y con 12,48% de ejecución, [GRT/NL-18870-PE](#), aprobada en 2021 por US\$2 millones y con 25,0% desembolsado), incluyendo en la región amazónica del país a través de la Coalición Verde (CV)<sup>30</sup> ([5356/OC-PE](#), aprobada en 2021 por US\$20 millones, con ejecución del 30,0%); (ii) reforzando la interoperabilidad digital con otras instituciones públicas, como las apoyadas por otros programas del Banco para acelerar su transformación digital ([5696/OC-PE](#), aprobada en 2022 por US\$50 millones y pendiente de desembolsar, [5384/OC-PE](#), aprobada en 2021 por US\$500 millones y desembolsada en su totalidad, [5301/OC-PE](#), aprobada en 2021 por US\$74 millones y 7,15% desembolsado, [4959/OC-PE](#), aprobada en 2019 por US\$100 millones y con 57,29% de desembolsos a la fecha, [4725/OC-PE](#), aprobada en 2018 por US\$50 millones y con 40,35% de desembolso, [4724/OC-PE](#), aprobada en 2018 por US\$50 millones y desembolsos de 70,47% de los recursos, [4428/OC-PE](#), aprobada en 2017 por US\$65 millones y 45,24% de desembolsos a la fecha, [4399/OC-PE](#), aprobada en 2017 por US\$50 millones y 93,84% de desembolsos a la fecha, [5936/OC-PE](#), aprobada en 2024 por US\$80,84 millones y pendiente de firma); y (iii) proveyendo servicios financieros del Estado a ciudadanos, incluyendo mujeres, poblaciones vulnerables y diversas beneficiarias de otros programas del Banco que persiguen incrementar el ejercicio equitativo y confiable de la ciudadanía digital en el país ([5834/OC-PE](#), aprobada en 2023 por US\$50 millones, pendiente de firma) ([EEO#6](#)).

---

<sup>30</sup> La CV, formada por BPD, busca diseñar soluciones financieras y brindar apoyo técnico, promoviendo la escalabilidad de negocios y proyectos ambiental y socialmente responsables en la Amazonía. [BID](#), 2023.

- 1.15 **Experiencia y lecciones aprendidas aplicables al proyecto.** El BID viene apoyando la modernización de instituciones públicas peruanas de manera continua mediante operaciones de préstamo. El proyecto se sirve de la experiencia del Banco en apoyo a instituciones públicas financieras para aumentar su impacto socioeconómico a través de la canalización de recursos financieros al sector productivo y de tejer alianzas con otros BPD, así como a instituciones públicas a aumentar el impacto socioeconómico a través de la transformación digital en la región ([5364/OC-AR](#), aprobada en 2021 por US\$100 millones y 5,40% desembolsado, [5340/OC-ES](#), por US\$85 millones aprobada en 2021 y 11,41% de desembolsos, [5297/OC-DR](#), aprobada por US\$115 millones en 2021 y desembolsos por 17,83%, [4650/OC-PR](#), por US\$130 millones aprobada en 2018 y desembolsos por 24,55% de los recursos aprobados). El presente proyecto combina lecciones aprendidas en las operaciones anteriores para, mediante la transformación digital de una institución pública financiera y apalancando las sinergias regionales alrededor de la Amazonía que ofrecen las CT, mejorar la prestación de servicios financieros del Estado, teniendo en cuenta las siguientes lecciones aprendidas para la exitosa implementación de las actividades de modernización institucional: (i) una priorización adecuada entre las acciones de mejora de los procesos de negocio y su automatización; y (ii) participación efectiva de los órganos rectores de los sistemas públicos en la definición del modelo conceptual. El presente proyecto aprovecha estas lecciones a través de: (i) la priorización de los sistemas a modernizar gracias a la CT de apoyo a los BPD en la transformación digital ([ATN/OC-18237-RG](#)), estableciendo los lineamientos para los nuevos procesos y la gobernanza de implementación; y (ii) una estrategia de implementación por fases, de manera secuencial en caso de fases interdependientes, espaciando las inversiones a lo largo de los cinco años de ejecución del programa (¶2.2).
- 1.16 **Coordinación dentro del Grupo BID.** El proyecto entraña posibilidades de sinergias tanto con BID-Lab como con BID-Invest, ya que la ejecución de las actividades financiadas por el programa requerirá de colaboración con actores del sector privado, potencialmente beneficiarios de programas complementarios del Grupo BID, para la prestación de servicios y provisión de bienes para contribuir a la transformación digital del BN.
- 1.17 **CT para apoyar la ejecución.** La preparación del proyecto cuenta con el respaldo de la CT [ATN/OC-18237-RG](#) (¶1.15). Esta CT regional facilita la ejecución de un autodiagnóstico del estado de transformación digital de la institución que permite priorizar áreas de mejora y sugiere una hoja de ruta basada en buenas prácticas regionales e internacionales de actividades con criterios de eficiencia energética para dar respuesta a ellas, que informa el diseño de las actividades del presente proyecto. Además, proveerá acompañamiento técnico en la gestión de la ejecución de algunas de las iniciativas de transformación digital priorizadas. Finalmente, se acompañará en una labor preparatoria en cuanto a género y diversidad para identificar programas que el BN pueda tener para el segmento de mujeres y poblaciones afroperuanas.
- 1.18 **Justificación de la intervención.** El proyecto se inserta en las prioridades del Estado de incrementar la cobertura y eficiencia de los mercados financieros, como

se define en uno de los principales objetivos del MEF<sup>31</sup>; para lo que se creó la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera<sup>32</sup>, de la cual el BN también es miembro. Adicionalmente, el proyecto sirve los siguientes objetivos institucionales definidos en el estatuto del BN<sup>33</sup>: (i) realizar operaciones y servicios para la inclusión financiera con la finalidad de contribuir al desarrollo económico e inclusión social; y (ii) ofrecer servicios financieros en los centros poblados en los que la banca privada no tenga oficinas. Los objetivos del proyecto contribuyen a la consecución de estas prioridades de las autoridades del Perú. Además, el proyecto contribuye a la protección de los sectores de la administración pública y de servicios financieros, ambos considerados como infraestructuras críticas del país por la ley que promueve la seguridad informática en el Perú y la conformación de un consejo nacional de ciberseguridad<sup>34</sup>.

- 1.19 El proyecto apalancará las innovaciones que ofrecen las tecnologías digitales para modernizar la operativa del BN y crear nuevos servicios financieros del Estado. Como consecuencia, los servicios financieros del Estado canalizados por el BN, gracias a las innovaciones digitales financiadas por el programa, podrán llegar de manera mucho más eficiente y eficaz a la población residente en zonas remotas, poniendo así foco en inclusión, género y diversidad. Permitirá alcanzar territorios alejados en la Amazonía Peruana donde el BN es la UOB.
- 1.20 **Lógica vertical de la solución propuesta.** La solución propuesta pretende hacer frente al problema general de desarrollo que enfrenta el BN del limitado acceso a servicios financieros adecuados a nivel nacional por parte de los usuarios(¶1.3), causado por: (i) limitada capacidad institucional para el diseño e implementación de productos digitales (¶1.4); (ii) bajos niveles de eficiencia digital e interoperabilidad (¶1.6); y (iii) baja madurez en ciberseguridad (¶1.7). El proyecto persigue los siguientes objetivos de desarrollo específicos que contribuyen al objetivo de desarrollo general de acceso a servicios financieros adecuados a nivel nacional por parte de los usuarios del BN: (i) aumentar las capacidades institucionales para el diseño e implementación de productos digitales (¶1.25); (ii) aumentar la capacidad digital e interoperabilidad de los servicios del BN (¶1.26); y (iii) aumentar la madurez de ciberseguridad del BN (¶1.27) ([EEO#3](#)).
- 1.21 **Alineación estratégica.** El proyecto es consistente con la Estrategia Institucional del Grupo BID: Transformación para una Mayor Escala e Impacto (CA-631) y se alinea con los objetivos estratégicos de: (i) reducir la pobreza y la desigualdad, por medio del impulso a la ejecución de políticas públicas financieras de propósito social a través de una mayor inclusión financiera que permita acceso igualitario a los beneficios asociados a esas políticas; y (ii) impulsar un crecimiento regional sostenible, por medio del apoyo a la adopción de innovaciones tecnológicas en los procesos y sistemas del BN con el potencial de incrementar contribuir al crecimiento sostenible<sup>35</sup>. El proyecto también se alinea con las siguientes áreas

---

<sup>31</sup> [MEF](#), 2024.

<sup>32</sup> MEF, 2015. [Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera](#).

<sup>33</sup> BN. [Decreto Supremo No. 141-2020-EF](#).

<sup>34</sup> [Congreso de la República](#), 2018.

<sup>35</sup> De acuerdo con la [Metodología Conjunta de la Banca Multilateral de Desarrollo](#), la digitalización de la prestación de servicios es elegible a ser contabilizada como financiamiento climático de mitigación cuando esta conlleva a una reducción sustancial en los desplazamientos, como es el caso de este proyecto. Sin

de enfoque operativo: (i) igualdad de género e inclusión de grupos diversos de la población; (ii) capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana; (iii) protección social y desarrollo del capital humano; (iv) desarrollo productivo e innovación por medio del sector privado; (v) infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva; y (vi) integración regional. El proyecto también está alineado con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), y es consistente con el Marco Sectorial de Género y Diversidad (GN-2800-13). Adicionalmente, el proyecto se alinea con la Estrategia de País del Grupo BID con Perú 2022-2026 (GN-3110-1) en su objetivo estratégico de potenciamiento de la efectividad e institucionalidad en la administración pública. Finalmente, el proyecto está incluido en la Actualización del Anexo III del informe del Programa de Operaciones 2024 (GN-3207-3).

1.22 **Alineación con el Acuerdo de París (AP).** La operación ha sido analizada utilizando el [Marco Conjunto de los Bancos Multilaterales de Desarrollo](#) para el Análisis de Alineación con París y el [Enfoque de Implementación para a Alineación con el Acuerdo de París \(PAIA\) del Grupo BID](#) (GN-3142-1); se ha determinado: (i) alineada a la meta de adaptación del AP; y (ii) alineada a la meta de mitigación del AP con base en un análisis específico. La alineación se basó en la consideración de los siguientes elementos: (i) la inclusión de criterios de eficiencia energética en la evaluación de propuestas de la renovación de los centros de datos; (ii) según lo establecido en el [Manual Operativo del Proyecto \(MOP\)](#) el proceso de licitación/adquisición de los servicios de nube asegurará la incorporación de criterios de sostenibilidad privilegiando los proveedores de servicios de nube que cuenten con un *Power Usage Effectiveness* de 1,5 o inferior o criterios de eficiencia energética equiparables; y (iii) la solución seleccionada es compatible con las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional del Perú ([EEO#5](#)).

1.23 **Consideraciones para la igualdad de género e inclusión de Grupos Diversos (GD).** Dadas las barreras de acceso al sector financiero identificadas (¶1.10-¶1.11), se robustecerá el quehacer interno y externo del BN. Se diseñará una estrategia para el fortalecimiento institucional de BN, integrando: (i) diagnosticar barreras que puedan limitar la participación equitativa de mujeres y GD; (ii) revisar y formular protocolos y manuales para asegurar que apoyen la inclusión durante la optimización de procesos y transformación digital en general (se realizarán programas de capacitación y sensibilización); (iii) desarrollar programas de sensibilización sobre sesgos que puedan existir en los procesos de digitalización en general; (iv) desarrollar herramientas y recursos que proporcionen buenas prácticas para integrar la

---

embargo, los criterios de elegibilidad requieren la contabilización de Gases de Efecto Invernadero (GEI) con y sin proyecto, incluyendo indicadores como el número total de transacciones, medición de emisiones de vehículos privados, emisiones por consumo de electricidad, emisiones asociadas al transporte de efectivo, entre otros. En el contexto de esta operación, no se cuenta con el detalle de desagregación de estos indicadores en la línea base, lo que imposibilita la medición del cambio en emisiones de GEI. Con recursos de la CT PE-T1597 (en preparación) (¶1.14) de apoyo se realizará un estudio de descarbonización del BN con el fin de dar seguimiento a las 240 vuelos anuales que se realizan al interior de Perú para el transporte de efectivo ([EEO#2](#)).

perspectiva de género y diversidad en proyectos de transformación digital; (v) implementar plataformas de aprendizaje que promuevan la inclusión y accesibilidad digital para todos los empleados; y (vi) diseñar modelos de monitoreo y evaluación. Adicionalmente, se revisarán y adecuarán los canales digitales, temas de mercado, y servicios no financieros para una mejor accesibilidad de PcD y PI, se integrarán: (i) diagnosticar y optimizar canales digitales para mejorar la accesibilidad para PcD; (ii) desarrollar servicios no financieros que apoyen a clientes que pertenezcan a Pis; y (iii) revisar, adecuar e implementar estrategias de mercadeo dirigidas a PIs.

## **B. Objetivos, componentes y costo**

1.24 **Objetivos y componentes del proyecto.** El objetivo general de desarrollo del presente proyecto es el acceso a servicios financieros adecuados a nivel nacional por parte de los usuarios del BN. Los objetivos específicos de desarrollo son: (i) aumentar las capacidades institucionales para el diseño e implementación de productos digitales; (ii) aumentar la capacidad digital e interoperabilidad de los servicios digitales del BN; y (iii) aumentar la madurez de ciberseguridad del BN. Estos tres objetivos son los pilares sobre los que se construirá la transformación digital del BN y que permitirán mejorar el acceso a los servicios financieros, especialmente a la población, y a las entidades de gobierno que demandan de servicios financieros. El proyecto se estructurará en los siguientes componentes:

1.25 **Componente 1. Mejoramiento de la capacidad institucional (US\$6,46 millones: US\$4,43 millones – Capital Ordinario (CO); US\$2,03 millones – Local).** Este componente, que perseguirá la consecución del objetivo específico de desarrollo 1 (¶1.24), y financiará lo siguiente: (i) procesos misionales adecuados; (ii) Estrategia de Transformación Digital diseñada e implementada incorporando una perspectiva de género y diversidad<sup>36</sup>; (iii) proceso y arquitectura tecnológica diseñada e implementada; (iv) sistema de gestión del cambio diseñado e implementado; (v) Estrategia para el fortalecimiento institucional de género y diversidad diseñada e implementada; (vi) competencias de los recursos humanos del BN fortalecidas, que considera<sup>37</sup>; (vii) metodología de aprendizaje para la transformación digital de banca con inclusión financiera diseñada e implementada; (viii) programas de desarrollo de capacidades en competencias de tecnología digital bancaria, diseñada e implementada; (ix) canales de atención corporativo y al ciudadano mejorados, que considera; (x) canales digitales, servicios no financieros y de

---

<sup>36</sup> Estrategia para el fortalecimiento institucional de BN: (i) diagnosticar barreras que puedan limitar la participación equitativa de mujeres y GD; (ii) revisar y formular protocolos y manuales para asegurar que apoyen la inclusión durante la optimización de procesos y transformación digital en general (se realizarán programas de capacitación y sensibilización); (iii) desarrollar programas de sensibilización sobre sesgos que puedan existir en los procesos de digitalización en general; (iv) desarrollar herramientas y recursos que proporcionen buenas prácticas para integrar la perspectiva de género y diversidad en proyectos de transformación digital; (v) implementar plataformas de aprendizaje que promuevan la inclusión y accesibilidad digital para todos los empleados; y (vi) diseñar modelos de monitoreo y evaluación. Adicionalmente, se revisarán y adecuarán los canales digitales, temas de mercado, y servicios no financieros para una mejor accesibilidad de PcD y PI, se integrarán: (i) diagnosticar y optimizar canales digitales para mejorar la accesibilidad para PcD; (ii) desarrollar servicios no financieros que apoyen a clientes que pertenezcan a PIs; y (iii) revisar, adecuar e implementar estrategias de mercadeo dirigidas a PIs.

<sup>37</sup> Ej. mediante capacitaciones.



- mercadeo bajo un enfoque de género y diversidad (PcD y Pls), diseñados e implementados<sup>38</sup>; y (xi) Equipos tecnológicos especializados para los canales presenciales, como Totem, equipos de identificación biométrica, etc. (para agencias piloto) ([EEO#4](#)).
- 1.26 **Componente 2. Mejoramiento de la capacidad digital (US\$31,3 millones: US\$24,16 millones – CO; US\$7,14 millones – Local).** Este componente, que perseguirá la consecución del objetivo específico de desarrollo 2 (¶1.24), y financiará lo siguiente: (i) sistema *core* bancario modernizado, que considera; (ii) nuevo *core* bancario implementado; (iii) ecosistema transaccional del nuevo *core* bancario implementado; (iv) sistema *core* bancario con interoperabilidad<sup>39</sup> mejorada, que considera; (v) contratación de firma para la evaluación y optimización de la arquitectura tecnológica existente y su integración al nuevo *Core* Bancario; (vi) contratación de servicios para la Gestión Interna de *Application Programming Interfaces* y microservicios; (vii) gestión de la información mejorada, que considera; (viii) plataforma escalable de flujo de trabajo para las cadenas de valor implementada; (ix) firma electrónica y certificaciones implementada; (x) metodologías de desarrollo de *software* fortalecidas; (xi) procesos de *software* fortalecidos; y (xii) tecnologías escalables para la transformación digital implementadas. Las actividades realizadas en el marco del proceso de transformación digital del BN priorizarán procesos<sup>40</sup> que puedan integrar una perspectiva de inclusión social e igualdad, garantizando que los beneficios de la digitalización sean equitativos y accesibles para las mujeres, las PcD y los PI que habitan áreas tradicionalmente desatendidas por las instituciones financieras privadas, tales como el Amazonas (¶1.23). En este sentido, el proyecto respaldará las acciones requeridas para llevar a cabo los procesos institucionales y administrativos necesarios para formalizar que el BN entre a ser parte de la Coalición Verde, a fin de fortalecer su papel en el Amazonas aprovechando las soluciones financieras diseñadas bajo el paraguas de la CV ([EEO#4](#)).
- 1.27 **Componente 3. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica con ciberseguridad fortalecida (US\$21,6 millones: US\$9,87 millones – CO; US\$11,72 millones – Local).** Este componente, que perseguirá la consecución del objetivo específico de desarrollo 3(¶1.24), y financiará lo siguiente: (i) infraestructura tecnológica fortalecida, que considera; (ii) infraestructura tecnológica de contingencia; (iii) centro de operaciones de ciberseguridad; (iv) ciberseguridad fortalecida, que considera; (v) políticas de gestión de riesgo de ciberseguridad diseñada; (vi) herramientas de protección y control de acceso implementadas; y (vii) planes de contingencia y recuperación ante desastres ([EEO#4](#)).
- 1.28 **Gestión del proyecto (US\$5,1 millones: US\$1,5 millones-CO; US\$3,6 millones– Local).** Además de los componentes expuestos, se financiará el fortalecimiento y operación de la Unidad Implementadora del Programa (UI), auditoría, monitoreo y evaluación, documentos equivalentes, supervisión y costo de control concurrente de la Contraloría General de la República.

---

<sup>38</sup> Centro de atención móvil, chatbots y asistencia virtual, educación financiera y campañas inclusivas, entre otros.

<sup>39</sup> En particular, con el MEF.

<sup>40</sup> Pie de página 44.

## C. Indicadores clave de resultados

- 1.29 El objetivo general de desarrollo se medirá a través de los indicadores: (i) número (millones) de cuentas abiertas en localidades donde el BN es la única oferta bancaria; y (ii) porcentaje de órdenes de pago entre BN y organizaciones gubernamentales en los últimos 12 meses que se realizan en línea. Los objetivos de desarrollo específico medirán a través de los siguientes indicadores: (i) nuevos productos digitales financieros para inclusión financiera desarrollados e implementados por BN; (ii) puntuación en la Dimensión “cultura y capacidades” del Índice de Transformación Digital de la BPD; (iii) órdenes de pago contenidas en un único requerimiento solicitadas por los organismos gubernamentales; (iv) porcentaje del número de operaciones anuales cursadas por los clientes/usuarios del BN en canales digitales del BN sobre el total de operaciones cursadas en el conjunto de canales del BN; (v) número de incidentes de ciberseguridad por año que son detectados y atendidos; y (vi) porcentaje del cumplimiento mínimo de requerimientos de ciberseguridad de las nuevas aplicaciones digitales desarrolladas por el BN.
- 1.30 **Beneficios y beneficiarios potenciales.** Es importante resaltar que el proceso de transformación digital del BN -usuario de los desarrollos financiados por el programa- asegura que se promueva un mejor funcionamiento del sistema financiero y por ende de servicios digitales ofrecidos a los siguientes beneficiarios directos: (i) otros ministerios y agencias del país; (ii) trabajadores públicos; (iii) empresas proveedoras de bienes y servicios al Estado; y (iv) ciudadanía -incluyendo hogares y sector privado-, con enfoque de género y diversidad. En primer lugar, el MEF, entre otros ministerios (ej. de salud, de educación, del interior) y agencias del gobierno contrapartes del BN, se beneficiará de una mayor eficiencia y menores costos en la gestión de pagos -ya que se estima que 3.000 organizaciones gubernamentales podrán procesar en línea sus órdenes de pago a través del BN<sup>41</sup>-, trazabilidad y seguridad -ya que se estima que alrededor de 5.000 incidentes de ciberseguridad por año serán detectados y atendidos-. En segundo lugar, se estima que 45.000 trabajadores públicos podrán recibir sus remuneraciones tramitadas por el BN en un único requerimiento<sup>42</sup>. En tercer lugar, se estima que 75.000 proveedores del Estado podrán recibir sus pagos tramitados en línea por el BN<sup>43</sup>. En cuarto lugar, los ciudadanos -incluyendo hogares y sector privado- podrán acceder a dos nuevos financieros para inclusión financiera desarrollados por BN, además de a servicios digitales más avanzados y eficaces, -por ejemplo, el BN tendrá capacidad para crear una cuenta de Documento Nacional de Identidad (DNI)<sup>44</sup> para los 11 millones de ciudadanos sin cuenta en el

---

<sup>41</sup> A 2024, ninguna organización gubernamental pudo procesar las órdenes de pago en línea, porque los bloques de órdenes de pagaduría se procesan en lotes, es decir, se agrupan los bloques de órdenes de pago y son procesadas tras varios minutos/horas de haber sido recibidas. Se asume una distribución homogénea de órdenes de pago entre los ministerios y otras entidades del sector público.

<sup>42</sup> A 2024, solamente 3.000 de las 50.000 remuneraciones a trabajadores públicos ordenadas por el MEF pueden ser tramitadas en un único requerimiento. Se asume una remuneración por trabajador público. BN, 2024.

<sup>43</sup> A 2024, solamente 5.000 de los 80.000 pagos ordenados por el MEF a proveedores del Estado pueden ser tramitados en línea. Se asume un pago por empresas proveedoras de bienes y/o servicios al Estado. BN, 2024.

<sup>44</sup> La Cuenta DNI es una cuenta de ahorros simplificada ofrecida por el Banco de la Nación en Perú. Está diseñada para facilitar el acceso a servicios financieros básicos a todos los ciudadanos peruanos mayores de edad que posean un [DNI](#) vigente.

sistema financiero<sup>45</sup>- y se estima que el 64,6% de los ciudadanos clientes/usuarios de BN cursarán sus operaciones por los canales digitales del BN<sup>46</sup>. Finalmente, el proyecto garantizará que los servicios financieros ofrecidos por la institución sean equitativos y accesibles para las mujeres, para PcD y para PI que habitan en áreas tradicionalmente desatendidas por las instituciones financieras mediante el apoyo de las PIA, que acompañarán a los usuarios en el uso de los servicios financieros apalancando las tecnologías digitales.

- 1.31 **Análisis económico.** Un análisis costo-beneficio evaluó la viabilidad socioeconómica del proyecto, proyectando los beneficios netos asociados al impacto de la mayor eficiencia en la prestación de servicios financieros del Estado. Tras los correspondientes análisis de sensibilidad en las variables más relevantes, estos beneficios se traducen en un Valor Presente Neto de US\$7,12 millones, con una Tasa Interna de Retorno del 15,2% ([EEO#1](#)).

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 **Modalidad del instrumento financiero.** Este proyecto será financiado mediante un Préstamo de Inversión Específica, dado que es la que mejor se ajusta a la necesidad de financiar la adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución de las actividades (¶1.25-¶1.28). El monto del préstamo será de hasta US\$40,00 millones con recursos de CO del Banco y con una contrapartida local por US\$25,79 millones. La distribución de recursos por fuente de financiamiento y componentes se describe en el Cuadro 1 (los montos descritos bajo los componentes son de carácter indicativo).

**Cuadro 1. Componentes, costos y fuentes de financiación (US\$ millones)**

Componentes	BID	Local	Total	%
Componente 1. Mejoramiento de la capacidad institucional	4,43	2,03	6,46	9,82
Componente 2. Mejoramiento de la capacidad digital	24,16	7,14	31,30	47,58
Componente 3. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica con ciberseguridad fortalecida	9,87	11,72	21,59	32,82
Gestión del Proyecto	1,54	3,61	5,15	7,82
Costos Concurrentes	-	1,29 (*)	1,29	1,96
<b>Total</b>	<b>40,00</b>	<b>25,79</b>	<b>65,79</b>	<b>100,0</b>

(\*) El costo de Control Concurrente considera hasta el 2,0%, dicho monto podrá ser actualizado conforme a la normativa que se emitan sobre el particular.

<sup>45</sup> A 2022, solamente 13 millones de los 24 millones de ciudadanos mayores de 18 años tienen cuenta en el sistema financiero. [INEI](#), 2022.

<sup>46</sup> A 2024, el porcentaje es del 50,6%. Se asume una distribución homogénea de operaciones entre los ciudadanos.

- 2.2 **Cronograma de desembolsos.** El período de ejecución esperado será de cinco años debido a que los primeros dos años se enfocan en la compra e implementación de la tecnología, según lo estipulado en el Cuadro 2.

**Cuadro 2. Cronograma provisional de desembolsos (US\$ millones)**

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
CO BID	2,73	10,37	9,17	9,54	8,18	40,00
Local	3,90	6,18	5,82	5,24	4,65	25,79
<b>Total</b>	<b>6,63</b>	<b>16,55</b>	<b>14,99</b>	<b>14,78</b>	<b>12,84</b>	<b>65,79</b>
%	10,08	25,16	22,79	22,46	19,51	100

**B. Riesgos ambientales y sociales**

- 2.3 De acuerdo con el Marco de Política Ambiental y Social (GN-2965-23), la operación se clasifica como C, ya que se espera que el proyecto cause impactos ambientales o sociales negativos mínimos o nulos. Con base en la debida diligencia ambiental y social, se confirma que las actividades, servicios, equipos, infraestructura tecnológica, sistemas y el centro de operaciones financiados bajo los tres componentes del proyecto serán de bajo riesgo ambiental y social. El proyecto no financiará actividades de categoría A ni B, o de riesgo socioambiental sustancial o alto. Las adecuaciones previstas se realizarán en la edificación de la oficina principal y las agencias de BN. Los impactos ambientales y sociales y de salud y seguridad potenciales asociados al proyecto se manejarán con la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales (SGAS) basado en el cumplimiento con el marco normativo nacional, el cumplimiento con la Lista de Exclusión del BID y la restricción de que el proyecto se realice en infraestructura y edificaciones existentes. Los requisitos ambientales y sociales del proyecto que constituyen el SGAS se integran en el [MOP](#), cuya aprobación por el Banco es condición contractual especial previa al primer desembolso.

**C. Riesgos fiduciarios**

- 2.4 Se identificaron dos riesgos medio-altos. Un riesgo institucional medio-alto, ya que, si los profesionales de la UI del BN no cuentan con experiencia en la aplicación de los procedimientos y políticas del Banco para gestionar financieramente el proyecto el control contable y financiero sobre la ejecución de los recursos del proyecto durante el primer año de ejecución, puede ser inadecuado ocasionando incumplimiento de la cláusulas contractuales relacionadas con los requisitos de gestión financiera, posibles retrasos en la asignación presupuestal de los recursos del proyecto, preparación de solicitudes de desembolso, justificaciones y de estados financieros del proyecto durante el primer año de ejecución del proyecto; cuya medida de mitigación será contratar un Especialista Financiero, que forme parte de la UI, que cuente con conocimiento y experiencia en la aplicación de las políticas de gestión financiera del Banco; así mismo, elaborar, adoptar y comunicar un [MOP](#) que contemple definiciones en materia de gobernanza, planificación institucional, operativa y financiera, adquisiciones y reporte de información financiera y de resultados. Un riesgo institucional medio-alto, ya que, si los profesionales de la UI del BN no cuentan con experiencia en la aplicación de los procedimientos y políticas del Banco para efectuar las adquisiciones del proyecto podrían generarse reprocesos en la

elaboración de los documentos de contratación y en las distintas etapas de procesos de contratación del proyecto durante el primer año de ejecución lo que generaría demoras de hasta 6 meses en la ejecución de los recursos del proyecto y/o el incumplimiento parcial en los objetivos y resultados del proyecto; cuya medida de mitigación será contratar un Especialista en Adquisiciones, que forme parte de la UI, que cuente con conocimiento y experiencia en la aplicación de las políticas de adquisiciones del Banco; así mismo, elaborar, adoptar y comunicar un [MOP](#) que contemple definiciones en materia de gobernanza, planificación y adquisiciones.

#### **D. Otros riesgos y temas clave**

2.5 **Riesgos identificados.** Se identificaron cuatro riesgos medio-altos. Un riesgo de recursos humanos, ya que, si continua el déficit de especialistas informáticos del BN se podría demorar el inicio de consultorías clave para las actividades del proyecto, generando retrasos en la ejecución del proyecto; cuya medida de mitigación será ampliar las convocatorias a nivel internacional y considerar la contratación de firmas consultoras especializadas en vez de consultores individuales, como alternativa. Un riesgo de recursos humanos, ya que, si no se encuentran perfiles adecuados o se retrasa el proceso de contratación del personal de la UI que tenga asignación exclusiva al programa, podría haber demoras en el desarrollo de las actividades previstas, causando atrasos en la ejecución de las actividades del programa; cuya medida de mitigación será implementar la Estrategia de Transformación Digital, que contempla la contratación de servicios de empresas tecnológicas con dedicación continuada de apoyo al BN para contrarrestar las posibles limitaciones futuras del personal técnico del BN dedicado a la operación y mantenimiento de la infraestructura digital (¶1.25). Un riesgo de recursos humanos, ya que, si existe una insuficiente capacidad técnica en la adquisición de bienes y servicios tecnológicos, podría ocasionar que los documentos de licitación no sean formulados adecuados, generando retrasos o complicaciones en la adjudicación de los contratos; cuya medida de mitigación será contratar consultores o firmas especializadas para la elaboración de los términos de referencia y/o especificaciones técnicas, los cuales serán validados por las áreas técnicas del BN. Un riesgo económico y financiero, ya que, si se produjeran retrasos en la puesta a disposición de los recursos de contrapartida local -ya disponibles-, podría ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades del programa, dificultando el cumplimiento en tiempo de las metas programadas; cuya medida de mitigación será emitir un informe para consideración del MEF en que se constata que en el presupuesto institucional del BN hay fuentes dedicadas a la contrapartida local del programa.

2.6 **Sostenibilidad.** El BN, tras el apoyo financiero y técnico del Banco durante la ejecución del proyecto y de la CT de apoyo, contará con una gestión más robusta de su infraestructura tecnológica y del personal dedicado a ella, ya que los planes, estrategias y capacitaciones financiadas por el programa contribuirán a la operación y mantenimiento de las inversiones. El BN cuenta tanto con una unidad dedicada a la gestión de la infraestructura digital de la institución como con presupuesto corriente para el mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos y de las respectivas licencias más allá del fin del programa. Además, a nivel tecnológico, las inversiones se harán con previsión del servicio de mantenimiento para darles mayor sostenibilidad, y se enmarcarán en las iniciativas

a ser desarrolladas bajo el programa para impulsar la transversalización (¶1.25), la interoperabilidad (¶1.26), y la ciberseguridad (¶1.27) del BN, las cuales también contribuirán a la sostenibilidad en el mediano y largo plazo de las inversiones y acciones realizadas con el programa. De la misma manera, la implementación de la Estrategia de Transformación Digital (¶1.25) contempla la contratación de servicios de empresas tecnológicas con dedicación continuada de apoyo al BN para contrarrestar las posibles limitaciones futuras del personal técnico del BN dedicado a la operación y mantenimiento de la infraestructura digital (¶1.26). A nivel financiero, el proyecto prevé importantes ahorros derivados de menores costos para responder a ciberataques, y el aumento de capacidades de recuperación ante los daños causados por estos ([EEO#1](#)).

### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

#### A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor (OE).** El Prestatario de esta operación será la República del Perú y el OE será el BN, quien ejecutará el proyecto a través de una UI<sup>47</sup>. La UI contará con un coordinador general, un especialista financiero, un especialista en adquisiciones y un coordinador técnico con suficiente conocimiento y experiencia en proyectos similares. La UI llevará a cabo la administración, ejecución, control y monitoreo de los recursos de la operación. La UI no tiene experiencia previa ejecutando operaciones del Banco, se realizó una evaluación de la capacidad institucional del BN lo que permite asignar los recursos necesarios para la eficiente ejecución del proyecto. La UI tendrá dedicación exclusiva e independencia para la ejecución del proyecto. La misma utilizará parte de la estructura y recursos administrativos del BN para la ejecución del proyecto, para lo cual se definirán los cargos y funciones involucradas en el [MOP](#).
- 3.2 **MOP.** Las condiciones y requerimientos para el uso de los recursos del proyecto se establecerán en el [MOP](#), que se acordará entre el OE y el Banco, de acuerdo con las normas y legislación del país. Esto incluye: (i) actividades elegibles a financiar con el apoyo del proyecto; (ii) mecanismos de desembolso; (iii) mecanismos de supervisión del Banco; (iv) requerimientos de monitoreo, evaluación y reporte; y (v) compromisos de gestión social, medioambiental y de integridad del proyecto.
- 3.3 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento. El OE proveerá evidencia a satisfacción del Banco de: (i) la aprobación y entrada en vigencia del [MOP](#) en los términos y condiciones acordados previamente con el Banco, ya que se considera un instrumento crucial para la ejecución del proyecto; (ii) la creación de la UI y la contratación/designación de sus miembros, que incluirán, como mínimo: un**

---

<sup>47</sup> Se creará un Comité de Coordinación y Seguimiento del Proyecto, que incluirá representantes de la UI, la Gerencia General y las gerencias que estén directamente involucradas en la implementación del proyecto, tales como: Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, Gerencia de Innovación y Transformación Digital, Gerencia de Tecnologías de Información, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Banca Digital y Gerencia de Agencias. Tiene por objeto realizar el seguimiento de la ejecución del proyecto a fin de coordinar con las unidades involucradas la adopción de acciones que faciliten e impulsen el desarrollo del proyecto.

**coordinador, un especialista financiero, un especialista en adquisiciones y un especialista técnico en transformaciones digitales**, ya que es importante garantizar que el OE cuenta con un equipo dedicado a la ejecución del proyecto; y (iii) **la suscripción de un convenio entre el Prestatario, por intermedio del MEF, y el OE, en el cual, entre otros aspectos, se definan las obligaciones del OE en la ejecución del proyecto, incluyendo la ejecución en los términos del contrato de préstamo y del MOP**, ya que el OE es una entidad autónoma, con personería jurídica independiente del MEF (entidad que firma el contrato de préstamo en nombre de la República del Perú).

- 3.4 **Plan de Adquisiciones (PA).** La UI realizará las adquisiciones de bienes, obras, servicios y consultorías de conformidad con las Políticas para las adquisiciones de obras y bienes financiados por el BID (GN-2349-15), las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (GN-2350-15), y los demás procedimientos internos del Banco. Se prevé la utilización del sistema nacional, cuando existan adquisiciones que sean elegibles para el uso del sistema nacional dentro del alcance aprobado por el Directorio Ejecutivo del Banco (GN-2538-22), si esto facilita la ejecución del proyecto. El Plan se actualizará anualmente, cuando sea necesario o cuando lo requiera el Banco de acuerdo con el sistema de ejecución y seguimiento que se establezca ([EER#4](#)).
- 3.5 **Desembolsos.** El proceso de desembolsos y rendición de cuentas respectiva se regirá conforme la Guía Operativa OP-273-12. Se prevé que el método de desembolsos que se utilizará será el de reembolso de pagos efectuados.
- 3.6 **Auditoría.** El BN entregará los estados financieros anuales del proyecto auditados dentro de los 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal o después de la fecha del último desembolso, de acuerdo con los términos de referencia acordados previamente con el Banco. Los estados financieros serán auditados por una firma de auditoría independiente elegible para el Banco. La gestión financiera del proyecto, que incluye la contratación de la auditoría externa se regirá conforme los lineamientos de la OP-273-12 e instructivos vigentes.

## **B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados**

- 3.7 **Monitoreo.** El BN será responsable de recopilar y entregar al Banco la información financiera y operacional del proyecto, incluyendo los documentos de monitoreo, el plan de ejecución plurianual, el plan operativo anual y los planes financieros. El BN también será responsable de producir y mantener datos para verificar la evolución de los indicadores de la Matriz de Resultados, los cuáles serán reportados al Banco durante la ejecución del proyecto mediante informes semi anuales, como se establece en el [PME](#) y el [MOP](#), que se entregarán entre el 31 de enero y el 31 de julio de cada año. El BN entregará al Banco: (i) una evaluación de medio término, posterior a la compleción de 36 meses desde la fecha de firma del contrato de préstamo o cuando el 50,0% de los recursos del préstamo se hayan desembolsado, lo que ocurra primero; y (ii) un informe final, dentro de los 90 días posteriores al cierre del período de desembolso o de su extensión. Esta evaluación servirá de insumo al Banco para preparar el Informe de Cierre del Programa, que incluye la evaluación de aspectos relevantes para los componentes y los resultados esperados de la Matriz de Resultados.

- 3.8 **Evaluación.** La evaluación del proyecto estará basada en una comparación antes-después, completada con un análisis cualitativo apoyado en la evidencia disponible al final de la ejecución. A pesar de que la metodología propuesta no permite atribución, los indicadores a ser evaluados incluyen aspectos tanto socioeconómicos como medioambientales que permitirán la obtención de la dimensión del cambio originado en los beneficiarios de manera holística. El [PME](#) incluye detalles sobre las herramientas, cronogramas y presupuesto de medición, recolección y verificación de datos.



Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		PE-L1286
<b>I. Prioridades corporativas y del país</b>		
<b>1. Alineación con la estrategia institucional del Grupo BID</b>		
Áreas de enfoque operativo		-Igualdad de género e inclusión de grupos poblacionales diversos -Capacidad institucional, estado de derecho, seguridad ciudadana -Protección social y desarrollo del capital humano -Infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva -Desarrollo productivo e innovación a través del sector privado -Integración regional
[Marcador de espacio: Indicadores del marco de impacto]		
<b>2. Objetivos de desarrollo del país</b>		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-3110-1	Potenciamiento de la efectividad e institucionalidad en la administración pública
Matriz de resultados del programa de país	GN-3207-3	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2024.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
<b>II. Development Outcomes - Evaluability</b>		Evaluable
<b>3. Evaluación basada en pruebas y solución</b>		7.7
3.1 Diagnóstico del Programa		2.1
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		1.6
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		4.0
<b>4. Análisis económico ex ante</b>		7.5
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		1.5
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		0.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		1.0
<b>5. Evaluación y seguimiento</b>		8.8
5.1 Mecanismos de Monitoreo		4.0
5.2 Plan de Evaluación		4.8
<b>III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación</b>		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio Alto
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
<b>IV. Función del BID - Adicionalidad</b>		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Si	Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos, Auditoría interna.  Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios, Contratación de consultor individual, Licitación pública nacional.
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Si	PE-T1563

*Nota de valoración de la evaluabilidad: El Proyecto de Transformación Digital para el Banco de la Nación de Perú (PE-L1286) tiene como objetivo general de desarrollo el acceso a servicios financieros adecuados a nivel nacional por parte de los usuarios del Banco Nación. El Programa se propone contribuir a dicho objetivo mediante los objetivos específicos de desarrollo de (i) aumentar las capacidades institucionales para el diseño e implementación de productos digitales; (ii) aumentar la capacidad digital e interoperabilidad de los servicios del BN; y (iii) aumentar la madurez de ciberseguridad del BN. El diagnóstico de la operación propone el limitado acceso a servicios financieros adecuados a nivel nacional como el problema general, y la falta de capacidades institucionales para la transformación digital, la falta de interoperabilidad y eficiencia digital, y la falta de madurez en ciberseguridad como determinantes. Ante ello, el programa propone el fortalecimiento de la infraestructura, entrenamientos para el personal, y desarrollo de estrategias institucionales para la transformación digital.*

Los indicadores de resultados asociados a los objetivos específicos son en general SMART y permitirían medir el alcance de los mismos.

El análisis económico cuantifica beneficios tanto por reducción de costos a la población gracias a la migración digital, como ahorros por reducción de costos gracias a la identificación de amenazas de ciberataques. El documento presenta una TIR de 15.2%. La información sobre supuestos y su fundamentación es limitada.

El plan de monitoreo y evaluación plantea una evaluación reflexiva que muestre el alcance de los resultados asociados a los objetivos específicos y una evaluación cualitativa. Dicha estrategia no permite la atribución empírica de los resultados. Los medios de verificación son informes del BN, pero las fuentes de datos, su periodicidad y momentos de relevamiento no se especifican.

**MATRIZ DE RESULTADOS**

<b>Objetivo del Proyecto:</b>	Los objetivos específicos de desarrollo son: (i) aumentar las capacidades institucionales para el diseño e implementación de productos digitales; (ii) aumentar la capacidad digital e interoperabilidad de los servicios digitales del BN; y (iii) aumentar la madurez de ciberseguridad del BN. Estos tres objetivos son los pilares sobre los que se construirá la transformación digital del BN y que permitirán mejorar el acceso a los servicios financieros, especialmente a la población, y a las entidades de gobierno que demandan de servicios financieros El objetivo general de desarrollo del presente proyecto es el acceso a servicios financieros adecuados a nivel nacional por parte de los usuarios del BN.
-------------------------------	---

**Objetivo General de Desarrollo**

Indicadores	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año Línea de Base	Año Esperado para el Logro	Meta	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Objetivo general de desarrollo: Acceso a servicios financieros adecuados a nivel nacional por parte de los usuarios del BN.</b>							
Número (millones) de cuentas abiertas en localidades donde el BN es la única oferta bancaria.	Número	3,91	2023	2030	5,85	Memoria anual de BN	Ver <a href="#">PME</a> .
Porcentaje de órdenes de pago entre BN y organizaciones gubernamentales en los últimos 12 meses que se realizan en línea.	Porcentaje	0	2024	2030	95	Informe de BN	Ver <a href="#">PME</a> .

## Objetivos Específicos de Desarrollo - Resultados

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Objetivo específico de desarrollo 1: Aumentar las capacidades institucionales para el diseño e implementación de productos digitales.</b>						
Nuevos productos digitales financieros para inclusión financiera desarrollados e implementados por BN.	Número	0	2024	2	Informe de BN	Ver <a href="#">PME</a> .
Puntuación en la Dimensión “cultura y capacidades” del Índice de Transformación Digital de la Banca Pública de Desarrollo (BPD).	[puntos]/[puntos]	45.76	2024	60	Informe del Índice de Transformación Digital de la Banca Pública de Desarrollo	Ver <a href="#">PME</a> .
<b>Objetivo específico de desarrollo 2: Aumentar la capacidad digital e interoperabilidad de los servicios digitales del BN.</b>						
Órdenes de pago contenidas en un único requerimiento solicitadas por los organismos gubernamentales.	Número	3,000	2024	45,000	Informe de BN	Ver <a href="#">PME</a> .
Porcentaje del número de operaciones anuales cursadas por los clientes/usuarios de BN en los canales digitales del BN sobre el total de operaciones cursadas en el conjunto de canales del BN.	Porcentaje	50,6	2023	64,6	Informe de BN	Ver <a href="#">PME</a> .

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Objetivo específico de desarrollo 3: Aumentar la madurez de ciberseguridad del Banco de la Nación (BN).</b>						
Número de incidentes de ciberseguridad por año que son detectados y atendidos.	Número	38	2024	5,000	Informe de BN	Ver <a href="#">PME</a> .
Porcentaje del cumplimiento mínimo de requerimientos de ciberseguridad de las nuevas aplicaciones digitales desarrolladas por el BN.	Porcentaje de cumplimiento	44,0%	2024	80,0%	Informe BN	Ver <a href="#">PME</a> .

### Productos

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Componente 1: Mejoramiento de la capacidad institucional.</b>											
1.1 Procesos misionales adecuados.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Informe de avance de la UI	Ver <a href="#">PME</a> .
1.2 Estrategia de Transformación Digital, diseñada e implementada incorporando una perspectiva de género y diversidad.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Informe de avance de la UI	Ver <a href="#">PME</a> .

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
1.3 Proceso y arquitectura tecnológica diseñada e implementada.	Número	0	2024	0	1	1	1	1	4	Informe de avance de la UI	
1.4 Sistema de gestión del cambio diseñado e implementado.	Número	0	2024	1	1	1	1	0	4	Informe de avance de la UI	Ver <a href="#">PME</a> .
1.5 Estrategia para el fortalecimiento institucional de género y diversidad diseñada e implementada.	Número	0	2024	0	0	0	1	1	2	Informe de avance de la UI	Ver <a href="#">PME</a> . Indicador pro-género y pro-diversidad.
1.6 Competencias de los recursos humanos fortalecidas.	Número	0	2024	1	1	1	1	0	4	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Informe de avance de la UI	Ver <a href="#">PME</a> .
1.7 Metodología de aprendizaje para la transformación digital de banca con inclusión financiera diseñada e implementada.	Número	0	2024	0	1	1	0	0	2	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Programas actualizados aprobados	Ver <a href="#">PME</a> .
1.8 Programas de desarrollo de capacidades en competencias de tecnología digital bancaria, diseñada e implementada.	Número	0	2024	0	1	0	0	0	1	<b>Informe de avance de la UI</b>	
1.9 Canales de atención corporativo y al ciudadano mejorados.	Número	0	2024	0	1	1	0	0	2	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Informe de avance de la UI	Ver <a href="#">PME</a> .

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
1.10 Canales digitales, servicios no financieros y de mercadeo bajo un enfoque de género y diversidad, diseñados e implementados.	Número	0	2024	0	1	1	0	0	2	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Informe final de consultoría	Ver <a href="#">PME</a> . Indicador pro-género y pro-diversidad.
1.11 Equipos tecnológicos especializados para los canales presenciales, como Totem, equipos de identificación biométrica, etc. (para agencias piloto), adquiridos.	Número	0	2024	0	0	1	0	0	1	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Informe de avance de la UI	
<b>Componente 2: Mejoramiento de la capacidad digital.</b>											
2.1 Sistema <i>core</i> bancario modernizado.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	Informe de avance de la UI	Ver <a href="#">PME</a> .
2.2 Nuevo <i>core</i> bancario implementado.	Número	0	2024	0	0	0	1	0	1	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Informe final de prestación de servicios	
2.3 Ecosistema transaccional del nuevo <i>core</i> bancario implementado.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	Informe de avance de la UI	

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
2.4 Sistema core bancario con interoperabilidad mejorada.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	Informe de avance de la UI	Ver <a href="#">PME</a> .
2.5 Firma para la evaluación y optimización de la arquitectura tecnológica existente y su integración al nuevo Core Bancario contratada.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	Informe de avance de la UI prestación de servicios	
2.6 Servicios para la Gestión Interna de <i>Application Programming Interfaces</i> y microservicios contratados.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	Informe de avance de la UI prestación de servicios	
2.7 Gestión de la información mejorada.	Número	0	2024	0	1	1	1	1	4	Informe de avance de la UI	
2.8 Plataforma escalable de flujo de trabajo para las cadenas de valor implementada.	Número	0	2024	0	1	1	1	1	4	Informe de avance de la UI	
2.9 Firma electrónica y certificaciones implementada.	Número	0	2024	0	0	1	1	0	2	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Informe de avance de la UI	

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
2.10 Metodologías de desarrollo de <i>software</i> fortalecidas <sup>1</sup> .	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	Informe de avance de la UI	
2.11 Procesos de <i>software</i> fortalecidos.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	Informe de avance de la UI	
2.12 Tecnologías escalables para transformación digital implementadas.	Número	0	2024	0	0	0	0	1	1	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Informe de avance de la UI	
<b>Componente 3: Mejoramiento de la infraestructura tecnológica con ciberseguridad fortalecida.</b>											
3.1 Infraestructura tecnológica fortalecida.	Número	0	2024	0	1	1	1	1	4	Informe de avance de la UI	Ver <a href="#">PME</a> .
3.2 Infraestructura tecnológica de contingencia adquirida e instalada.	Número	0	2024	0	0	1	0	0	1	<b>UR:</b> UI <b>MV:</b> Informe final de prestación de servicios	
3.3 Centro de operaciones de ciberseguridad diseñado e implementado.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	Informe de avance de la UI	
3.4 Ciberseguridad fortalecida.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	Informe de avance de la UI	Ver <a href="#">PME</a> .

<sup>1</sup> Comprende: (i) gestión de requerimientos y desarrollo (fábrica, *outsourced*); (ii) integración de desarrollo de software; (iii) desarrollo *NoCode* para el negocio; (iv) QA; (v) DexOps; (vi) UX; (vii) *Design Thinking*; y (viii) MVP.



Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
3.5 Políticas de gestión de riesgo de ciberseguridad diseñada.	Número	0	2024	0	0	1	1	1	3	Informe de avance de la UI	
3.6 Herramientas de protección y control de acceso implementadas.	Número	0	2024	0	0	0	1	0	1	<u>UR</u> : UI <u>MV</u> : Informe final de consultoría	
3.7 Planes de contingencia y recuperación ante desastres diseñados e implementados.	Número	0	2024	0	0	0	0	1	1	<u>UR</u> : UI <u>MV</u> : Informe final de consultoría	

PAÍS: Perú

DIVISIÓN: IFD/CMF

NO. DE OPERACIÓN: PE-L1286

AÑO: 2024

**ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS**

**Organismo Ejecutor (OE):** Banco de la Nación (BN)

**Nombre de la Operación:** Proyecto de Transformación Digital del Banco de la Nación

**I. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL OE**

1. Uso de sistema de país en la operación<sup>1</sup>

<input checked="" type="checkbox"/> Presupuesto	<input checked="" type="checkbox"/> Reportes	<input checked="" type="checkbox"/> Sistema Informativo	<input checked="" type="checkbox"/> Licitación Pública Nacional (LPN)
<input checked="" type="checkbox"/> Tesorería	<input checked="" type="checkbox"/> Auditoría Interna	<input checked="" type="checkbox"/> Comparación de Precios	<input checked="" type="checkbox"/> Otros
<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Control Externo	<input checked="" type="checkbox"/> Consultores Individuales	

2. Mecanismo de ejecución fiduciaria

<input checked="" type="checkbox"/> Particularidades de la ejecución fiduciaria	El OE el será el Banco de la Nación a través de una Unidad Implementadora del Proyecto (UI). La UI, que dependerá de la Gerencia General, llevará a cabo la administración, ejecución, control y monitoreo de los recursos de la operación. Se prevé que los sistemas institucionales serán utilizados para gestión fiduciaria del proyecto, por lo que la UI debe coordinar con las Subgerencias Institucionales relacionadas.
---	---

3. Capacidad fiduciaria

Capacidad fiduciaria del OE	Se desarrolló el análisis de capacidad institucional para la evaluación de la capacidad fiduciaria del Banco de la Nación. Se identificaron debilidades y oportunidades de mejora a través del fortalecimiento en materia fiduciaria.
-----------------------------	---

4. Riesgos fiduciarios y respuesta al riesgo

Área (Gestión Financiera/Adquisiciones)	Riesgo	Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo
Institucional	Si los profesionales de la UI del BN no cuentan con experiencia en la aplicación de los procedimientos y políticas del Banco para	Medio-Alto	Contratar un Especialista Financiero, que forme parte de la UI, que cuente con conocimiento y

<sup>1</sup> Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad podría ser aplicable a la operación, de acuerdo con los términos de la validación del Banco.

Área (Gestión Financiera/Adquisiciones)	Riesgo	Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo
	<p>gestionar financieramente el proyecto el control contable y financiero sobre la ejecución de los recursos del proyecto durante el primer año de ejecución, puede ser inadecuado ocasionando incumplimiento de la cláusulas contractuales relacionadas con los requisitos de gestión financiera, posibles retrasos en la asignación presupuestal de los recursos del proyecto, preparación de solicitudes de desembolso, justificaciones y de estados financieros del proyecto durante el primer año de ejecución del proyecto.</p>		<p>experiencia en la aplicación de las políticas de gestión financiera del Banco; así mismo, elaborar, adoptar y comunicar un Manual Operativo del Programa que contemple definiciones en materia de gobernanza, planificación institucional, operativa y financiera, adquisiciones y reporte de información financiera y de resultados.</p>
Institucional	<p>Si los profesionales de la UI del BN no cuentan con experiencia en la aplicación de los procedimientos y políticas del Banco para efectuar las adquisiciones del proyecto podrían generarse reprocesos en la elaboración de los documentos de contratación y en las distintas etapas de procesos de contratación del proyecto durante el primer año de ejecución lo que generaría demoras de hasta 6 meses en la ejecución de los recursos del proyecto y/o el incumplimiento parcial en los objetivos y resultados del proyecto.</p>	Medio-Alto	<p>Contratar un Especialista en Adquisiciones, que forme parte de la UI, que cuente con conocimiento y experiencia en la aplicación de las políticas de adquisiciones del Banco; así mismo, elaborar, adoptar y comunicar un Manual Operativo del Programa que contemple definiciones en materia de gobernanza, planificación y adquisiciones.</p>

5. Políticas y guías aplicables a la operación:

Guía de Gestión Financiera para proyectos financiados por el BID OP-273-12, Instructivo de Desembolsos, Instructivo de Informes Financieros Auditados y Gestión de Auditoría Externa. Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiadas por el BID (GN-2349-15) y Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-15).

6. Excepciones a políticas y guías: Ninguna.

## II. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES DEL CONTRATO DE PRÉSTAMO

**Tasa de Cambio:** Para efectos de lo estipulado en el Artículo 4.10 de las Normas Generales, las Partes acuerdan que la tasa de cambio aplicable será la indicada en el inciso (b)(i) de dicho Artículo. Para efectos de determinar la equivalencia de gastos incurridos en Moneda Local con cargo al Aporte Local o del reembolso de gastos con cargo al Préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de cambio en la fecha efectiva en que el Prestatario, el Organismo Ejecutor o cualquier otra persona natural o jurídica a quien se le haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos en favor del contratista, proveedor o beneficiario.

**Tipo de Auditoría:** Los Estados Financieros del Programa deben ser auditados por una firma de auditoría externa aceptable para el BID. Anualmente, dentro de los 120 días posteriores al cierre de cada ejercicio, y 120 días posteriores al vencimiento del plazo original de desembolso o sus extensiones. Los términos de referencia deben ser acordados previamente con el Banco.

## III. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE ADQUISICIONES

<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos de Licitación	Para adquisiciones de Obras, Bienes y Servicios Diferentes de Consultoría ejecutadas de acuerdo con las Políticas de Adquisiciones (documento GN-2349-15), sujetas a LPI, se utilizarán los Documentos Estándar de Licitación (DELS) del Banco o los acordados entre OE y el Banco para la adquisición particular. Así mismo, la selección y contratación de Servicios de Consultoría serán realizadas de acuerdo con las Políticas de Selección de Consultores (documento GN-2350-15) y se utilizará la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida por el Banco o acordada entre el OE y el Banco para la selección particular. Para la/s [Título de Adquisición/es] se desarrollará un documento de adquisiciones a ser acordado entre la autoridad competente del país y el Banco [descripción adicional] La revisión de las especificaciones técnicas, así como de los términos de referencia de las adquisiciones durante la preparación de procesos de selección, es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto. Esta revisión técnica puede ser ex ante y es independiente del método de revisión de la adquisición.
<input checked="" type="checkbox"/>	Uso de Sistemas Nacionales	Dada la aprobación del Directorio del uso avanzado del sistema nacional de compras de Perú, se podrá usar el citado sistema luego de la implementación de las acciones incluidas en el "Informe para la Aceptación del Uso del Sistema Nacional de Adquisiciones del Perú" y previa modificación de los PA. Los subsistemas de Subasta Inversa Electrónica y Catálogos Electrónicos de Acuerdos Marco, podrán ser utilizados habiéndose cumplido la fase de implementación de las recomendaciones previas. En el Plan de Adquisiciones se indicarán las contrataciones que se ejecutarán a través del sistema nacional en el alcance aprobado.

☒	Supervisión de las Adquisiciones	<p>El método de supervisión será ex post, salvo en aquellos casos en que se justifique una supervisión ex ante. Para adquisiciones que se ejecuten a través del sistema nacional, la supervisión se llevará por medio del sistema de supervisión nacional del país. El método ((i) ex ante, (ii) ex post o (iii) sistema nacional) de supervisión se determinará para cada proceso de selección. Las revisiones ex post serán de acuerdo con el Plan de supervisión del proyecto, sujeto a cambios durante la ejecución. Los reportes de revisión ex post incluirán al menos una visita. (La inspección verifica la existencia de las adquisiciones, dejando la verificación de la calidad y cumplimiento de especificaciones al especialista sectorial) de inspección física, escogida de los procesos de adquisiciones sujetos a la revisión ex post [No menos de 10%]. En caso de que la visita no pueda ser física se coordinaran sesiones virtuales. Los montos límite para la revisión ex post son:</p> <table border="1" data-bbox="475 689 1445 943"> <thead> <tr> <th data-bbox="475 689 684 786">OE</th> <th data-bbox="684 689 922 786">Obras</th> <th data-bbox="922 689 1187 786">Bienes/Servicios</th> <th data-bbox="1187 689 1445 786">Servicios de Consultoría</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="475 786 684 943">BN</td> <td data-bbox="684 786 922 943">\$3.000.000,00</td> <td data-bbox="922 786 1187 943">\$250.000,00</td> <td data-bbox="1187 786 1445 943">           \$200.000 Firmas            \$50.000 Individuales         </td> </tr> </tbody> </table>	OE	Obras	Bienes/Servicios	Servicios de Consultoría	BN	\$3.000.000,00	\$250.000,00	\$200.000 Firmas \$50.000 Individuales
OE	Obras	Bienes/Servicios	Servicios de Consultoría							
BN	\$3.000.000,00	\$250.000,00	\$200.000 Firmas \$50.000 Individuales							

### Adquisiciones Principales

Descripción de la Adquisición	Método de Selección	Fecha Estimada	Monto Estimado (US\$)
<b>Bienes</b>			
Adquisiciones de infraestructura tecnológica de contingencia	Licitación Pública Internacional (LPI)	08/01/2025	5.500.000
<b>Servicios de no consultoría</b>			
Contratación de servicios para la implementación del Core, agencias y <i>BackOffice</i>	LPI	10/01/2025	8.000.000
Contratación de servicios para crecimiento de cuentas (A4-A5)	LPI	06/01/2027	6.000.000
Contratación de servicios especializados de ciberseguridad (ADV, EH, Threat Intel, IR)	LPI	06/01/2025	4.500.000

Descripción de la Adquisición	Método de Selección	Fecha Estimada	Monto Estimado (US\$)
Contratación de servicios de SOC Tier 1 y Tier 2	LPI	07/01/2025	4.500.000
<b>Firmas</b>			
Contratación de firma consultora para el desarrollo del Plan de Transformación Digital del BN	Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC)	06/01/2025	2.328.000
Contratación de firma consultora para la eficientización de las cadenas de valor, procesos, procedimientos críticos del BN	SBCC	03/01/2025	550.000
<b>Individuos</b>			
Consultorías individuales para el apoyo en el diseño e implementación del centro de ciberseguridad	Selección de Consultor Individual (3CV)	10/01/2025	1.500.000
Consultorías individuales para el apoyo en el diseño e implementación de herramientas de protección y control de acceso	3CV	10/01/2025	500.000

Para acceder al Plan de Adquisiciones: [PE-L1286- EER4- Plan de Adquisiciones](#).

#### IV. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

<input checked="" type="checkbox"/>	Programación y Presupuesto	La Subgerencia de Presupuestos del BN es responsable de elaborar el presupuesto, supervisando y administrando las fases de programación, formulación, asignación, evaluación y seguimiento en función a los objetivos y metas institucionales y supervisar el cumplimiento de los objetivos financieros para un mejor resultado de la Planificación Estratégica del Banco. Los recursos del financiamiento serán incorporados al presupuesto de BN bajo una línea específica que identifique al Programa.
<input type="checkbox"/>	Tesorería y Gestión de Desembolsos	Se utilizarán los Sistemas de Endeudamiento Público y de Tesorería del país siguiendo las directivas emanadas por la Dirección General del Tesoro Público. El Banco desembolsará los recursos del préstamo a la Cuentas Única del Tesoro Público, desde la cual el BN solicitará transferencias a una cuenta institucional para la gestión del Proyecto. Los desembolsos se

		<p>efectuarán de acuerdo con las necesidades reales de liquidez del Proyecto (planificación financiera). La UI presentará al Banco la solicitud de desembolso, juntamente con un programa de gastos por actividades del POA para los próximos 180 días. Los desembolsos se justificarán en la próxima solicitud al menos en un 80,0% a través del estado de gastos y el estado de inversiones. La revisión de la documentación soporte de los gastos efectuados será realizada en forma ex post por los auditores externos. El tipo de cambio será el de la monetización. Entendiéndose por este, el tipo de cambio del día de la conversión de los dólares americanos a soles.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Contabilidad, Sistemas de Información y Generación de Reportes</p>	<p>La subgerencia de Contabilidad del BN garantizar el registro y contabilización de todas las operaciones del Banco, la elaboración de los Estados Financieros Institucionales, análisis y preparación de los informes contables de gestión necesarios para la toma de decisiones. Para el caso del Programa, se crearán cuentas contables independientes para la recepción de los recursos del Banco, así como cuentas contables que evidencien el uso de estos. Los estados financieros del Programa serán elaborados conforme requerimiento del Banco, teniendo como fuente de información la contabilidad institucional de BN.</p> <p>Para la supervisión del programa, se requerirán los siguientes estados financieros: Estado de efectivo recibido y desembolsos efectuados, Estado de Inversiones Acumuladas y las correspondientes notas a dichos estados financieros, y evaluación del sistema de control interno. Estos informes serán presentados en forma anual debidamente auditados.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Control Interno y Auditoría Interna</p>	<p>El ambiente y las actividades de control, la comunicación e información y el monitoreo de las actividades del BN se rigen por las normas del país, las cuales se basan en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; así como en concordancia con lo establecido en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP. BN cuenta con un Órgano de Control Institucional (OCI).</p> <p>En adición, el BN cuenta con un Órgano de Control Interno que evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos operativos, informáticos y administrativos del Banco con el objeto de asegurar una óptima gestión institucional.</p> <p>El alcance del trabajo de la OCI generalmente no alcanza a los proyectos, sin embargo, la OCI recibirá copia de los informes de auditoría externa mediante el Sistema de Auditoría Gubernamental – SAGU (Sistema diseñado por CGR), que permite realizar acciones de inspección de acuerdo con su disponibilidad de tiempo y de recursos.</p> <p>Se requerirá que la UI incluya dentro del <a href="#">Manual Operativo del Programa</a> los principales procesos de control interno para asegurar que los controles están funcionando adecuadamente.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Control Externo e Informes Financieros</p>	<p>La CGR, como ente rector del Sistema Nacional de Control, terceriza a Firms Auditoras Independiente (FAI) elegibles para el Banco, la auditoría externa de los Proyectos. Las FAI elegibles son evaluadas periódicamente por el Banco para asegurar que las mismas sean de alta calidad.</p> <p>La CGR autorizará a la UI la selección y contratación de la FAI, que será realizada siguiendo las políticas del Banco y para todo el periodo de</p>

		<p>ejecución, incluyendo las extensiones del plazo final de desembolsos. El costo de las auditorías externas será cubierto con recursos del financiamiento.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Supervisión Financiera de la Operación</p>	<p>Se prevé un acompañamiento durante la ejecución del proyecto, mediante visitas in situ a las oficinas del Ejecutor, la participación en el taller de arranque y otras capacitaciones, la revisión de EFAs y otras que en coordinación con el Jefe de Equipo se establezcan. La frecuencia de estas actividades se determina con base al riesgo asociado a la ejecución del proyecto.</p>



DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_/24

Perú. Préstamo \_\_\_\_/OC-PE a la República del Perú. Proyecto de Transformación Digital del Banco de la Nación

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República del Perú, como prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Proyecto de Transformación Digital del Banco de la Nación. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$40.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Términos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024)

LEG/SGO/CAN/EZIDB0000366-862165579-22787  
PE-L1286