

INFORME EF / 92.2810 N° 037 - 2008

---

**PLAN ESTRATÉGICO  
BANCO DE LA NACIÓN  
2009 - 2011**

---

APROBADO EN SESIÓN DE DIRECTORIO N° 1727 DE FECHA 18 DE SEPTIEMBRE DE 2008

SEPTIEMBRE DE 2008

## PLAN ESTRATEGICO PERIODO 2009 – 2011

### 1.- ROL DE LA EMPRESA

El 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley 16000 por la cual creaba el Banco de la Nación. Días después el Poder Ejecutivo, bajo la firma del Presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX, pero que recién a partir de 1914, surge verdaderamente la preocupación de crear un Banco que centralice las actividades operativas, económicas y financieras.

El Banco de la Nación encuentra sus antecedentes inmediatos en el año 1905, durante el gobierno de don José Pardo, en el que se crea la Caja de Depósitos y Consignaciones, mediante la Ley N° 53 del 11.02.05. Esta Institución amplió sus actividades en 1927 cuando se le encargó a través de la Ley 5746 la administración del Estanco del Tabaco y Opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional y otros. Finalmente, en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de toda la República.

El Decreto Supremo N° 47, del 9 de agosto de 1963, estatiza la Caja de Depósitos y Consignaciones, declarándola de necesidad y utilidad pública. Mediante este dispositivo se recupera para el Estado las funciones de recaudación de las rentas fiscales y la custodia de los depósitos administrativos y judiciales. Tal estatización se realizó cuando la Caja contaba entre sus accionistas con diez Bancos: Crédito, Popular, Internacional, Wiese, Comercial, Continental, Gibson, De Lima, Unión y Progreso.

Las funciones que se le asignaron al Banco de la Nación fueron las siguientes:

1. Recaudar las rentas del Gobierno Central y de las entidades del Sub-Sector Público independiente y de los Gobiernos Locales cuando así se conviniera con éstos.
2. Recibir en forma exclusiva y excluyente depósitos de fondos del Gobierno Central y del Sub-Sector Público, con excepción de los Bancos Estatales y del Banco Central Hipotecario.

3. Hacer efectivas las órdenes de pago contra sus propios fondos que expidan las entidades del Sector Público Nacional.
4. Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
5. Efectuar el servicio de la deuda pública.

El 12 de junio de 1981, en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde Terry, se promulgó la Ley Orgánica Decreto Legislativo N° 199 y se ampliaron las funciones del Banco:

1. Recaudar los tributos del Sector Público Nacional.
2. Efectuar en forma exclusiva por cuenta y en representación del estado, operaciones de crédito activas y pasivas con Instituciones Financieras del país y del exterior.
3. Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el Sector Público Nacional y Empresas del Estado, con excepción de las Empresas Bancarias y Financieras Estatales.

En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, con el Decreto Supremo N° 07- 94-EF Estatuto del Banco, se modificaron las funciones, las mismas que serán ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero.

1. Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
2. Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
3. Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
4. Actuar como Agente Financiero del Estado.

5. Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
6. Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
7. Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
8. Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
9. Brindar Servicios de Corresponsalía.
10. Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
11. Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

## **2.- AMBITO DEL BANCO DE LA NACION**

### **Convenios de Recaudación del Banco de la Nación con Entidades del Sector Público:**

#### **Recaudación de Impuestos Internos y Aduaneros**

1. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).
  - Convenio Marco de Recaudación.
  - Convenio de Recaudación ADUANAS.

#### **Recaudación de Tasas, Aranceles, Derechos Académicos, Arbitrios**

1. Sistema Electoral - RENIEC.
2. Ministerio del Interior P.N.P.
3. Poder Judicial.
4. Ministerio de Trabajo.
5. Ministerio de Defensa (EJERCITO - FAP - MARINA).
6. Ministerio del Interior - Tupa DIGEMIN.
7. Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
8. Ministerio del Interior – DICSCAMEC.
9. Sistema Electoral - ONPE.
10. Ministerio Público.
11. Ministerio de Agricultura.
12. Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga – Ayacucho.
13. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle -base de datos.
14. Universidad Nacional Mayor de San Marcos -Facul. De Educación.
15. Instituto Nacional Penitenciario.
16. Universidad Faustino Sanchez Carrión – Huacho.
17. Consejo Supremo de Justicia Militar.
18. CONAFOVICER.
19. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque.
20. Autoridad Portuaria Nacional.
21. Sistema Electoral - J.N.E.
22. Ministerio de Justicia.
23. Instituto Nacional de Defensa Civil.
24. Colegio Militar Elías Aguirre.
25. Universidad Nacional de Piura.
26. Universidad Nacional de Cajamarca.

27. Ministerio del Interior - GOBIERNO DEL INTERIOR.
28. Municipalidad de Lunahuaná.
29. ESSALUD.
30. Seguro Integral de Salud.
31. Escuela Nacional de Bellas Artes.
32. Universidad Nacional Hermilio Valdizan – Huanuco.
33. Ministerio de Salud.
34. Instituto Nacional de Becas y Créditos Educativos - INABEC.
35. Universidad Nacional de Huancavelica.
36. Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado – CONSUCODE.
37. Universidad Daniel Alcides Carrión – Pasco.

**Servicio de Cobranza Coactiva:**

1. Dirección General de Capitanías y Guardacostas – DICAPI.
2. Ministerio de Salud:
  - Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas – DIGEMID.
  - Dirección de Salud Ambientas – DIGESA.
3. Ministerio de Transportes, Comunicaciones y Saneamiento.
  - Provías Nacional.
4. Ministerio de Energía y Minas.
5. Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL.
6. Municipalidad Distrital de Santa María del Mar.
7. Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado – CONSUCODE.
8. Oficina de Normalización Previsional – ONP.
9. Organismo Supervisor de Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público – OSITRAN.
10. Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS.

**Servicio de Corresponsalía:**

1. Banco de Crédito.
2. Banco Interbank.
3. Banco Citibank.
4. Banco Scotiabank.
5. Banco Continental.
6. Banco de Comercio.
7. Banco Norbank.
8. Banco Financiero.

9. Banco del Progreso Proban.
10. Banco Interamericano de Finanzas.
11. Banco del Nuevo Mundo.
12. Banco Sudamericano.
13. Banco del Trabajo.
14. Banco Mi banco.
15. Banco Agropecuario.
16. Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura.
17. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo.
18. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Sullana.
19. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita.
20. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica.
21. Caja Municipal de Ahorro y Crédito.Pisco.
22. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas.
23. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo.
24. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna.
25. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cuzco.
26. Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa.
27. Edpyme Confianza.
28. Edpyme Crear.
29. Edpyme Alternativa.
30. Edpyme Solidaridad.
31. Edpyme Credivision.
32. Edpyme Raiz.
33. Edpyme Edyficar.
34. Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren.
35. Caja Rural de Ahorro y Crédito Nor Perú.
36. Caja Rural de Ahorro y Crédito Quillabamba – CREDINKA.
37. Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca.
38. Cooperativa de ahorro y Crédito San Pedro.

**Servicio de Cuentas de Ahorro para servidores Públicos de:**

1. Ministerio del Interior.
2. Ministerio Público.
3. Ministerio de Salud.
4. Ministerio de Educación.
5. Ministerio de Agricultura.

6. Ministerio de Trabajo.
7. Ministerio de Transporte.
8. Ministerio de Economía y Finanzas.
9. Ministerio de la Producción.
10. Ministerio de Defensa.
11. Ministerio de Energía y Minas.
12. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
13. Ministerio de Justicia.
14. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
15. Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.
16. Ministerio de Relaciones Exteriores.
17. Consejo de Ministros.
18. Poder Judicial.
19. Jurado Nacional de Elecciones.
20. Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
21. Congreso Constituyente.
22. Asamblea Nacional de Rectores.
23. Defensoría del Pueblo.
24. Presidencia del Consejo de Ministro.
25. Oficina Nacional de Procesos Electorales.
26. Tribunal Constitucional.

**Servicio de Cuentas Corrientes:**

1. Gobiernos Locales.
2. Gobiernos Regionales.
3. Proveedores del Estado.
4. Unidades Ejecutoras (Gobierno Central).
5. Bancos Comerciales.
6. Personas naturales y Jurídicas.
7. Otras Entidades del Estado.



#### **4.- MISION**

“Brindar soluciones financieras con calidad de atención, agregando valor, contribuyendo con la descentralización, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la bancarización con inclusión social”

#### **5.- VISION**

“Ser el Banco reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional.”

#### **6.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

##### **1. Liderazgo en la Toma de Decisiones.-**

Dirección y conducción del Banco hacia resultados concretos de su agenda estratégica, a través de la eficiencia y eficacia en la utilización de sus recursos.

##### **2. Poner en Valor los Recursos Humanos.-**

Mejora de competencias y motivación mediante la capacitación permanente y el reconocimiento del desempeño.

##### **3. Eficiencia de los Procesos Operativos.-**

Mejora continua de los procesos para el cumplimiento de la Misión sosteniéndose en una estructura organizacional enfocada hacia el cliente.

##### **4. Eficacia en la Gestión de Información.-**

Elaboración continua de información estructurada, oportuna, relevante, coherente y segura para la toma de decisiones.

##### **5. Calidad en la Prestación de Servicios.-**

Generación de valor para el Banco, el cliente y la sociedad.

## 6. Cultura y Gestión de Proyectos.-

Generar conciencia y valoración de que una adecuada gestión de los proyectos nos permitirá un mejor posicionamiento en el mercado y sostenibilidad en el tiempo.

## 7.- VALORES INSTITUCIONALES

- **Compromiso:** Actitud de nuestro personal que se refleje en el cumplimiento de las normas internas, en la lealtad, responsabilidad e identificación institucional, generando valor en beneficio de los clientes y la sociedad.
- **Innovación:** Desarrollo o mejora de nuevos productos, servicios y procesos que eleven la productividad y que atiendan los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.
- **Sensibilidad social:** Reconocimiento de la organización a la no discriminación y a la reasignación de sus recursos consolidando su presencia nacional incluyente.
- **Confianza:** Brindar seguridad, transparencia y calidad en sus productos y servicios que permita elevar la percepción y valoración de los clientes y de la sociedad en general.
- **Integridad con eficiencia:** Virtud de nuestro personal de actuar con honestidad y transparencia, cuidando el mejor uso de los recursos institucionales y el cumplimiento de los objetivos.

## 8.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2009– 2011

### 1. OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL N° 1 : “CREAR VALOR PARA EL ESTADO Y LA SOCIEDAD”

Mediante este objetivo el Banco debe contribuir a una gestión eficiente del Estado y participar en el desarrollo de la Sociedad, brindando dos formas de valor: Valor Económico<sup>1</sup> y Valor Público<sup>2</sup>.

#### **ESTRATEGIA**

La creación de valor para el Estado y la sociedad se logrará orientando a la organización hacia la eficiencia y los resultados, considerando su compromiso y responsabilidad social.

Se reconoce que uno de los elementos trascendentes para la generación de valor se dará participando activamente en la modernización del Estado, apoyando los procesos de automatización y generación de información.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

##### **1.1. CREAR UNA ORGANIZACIÓN DESCONCENTRADA Y DESCENTRALIZADA**

Se requiere diseñar e implementar una organización con enfoque hacia el cliente, basándose en un rediseño de procesos y roles claramente definidos y orientados a la desconcentración de la toma de decisiones.

#### **Operaciones**

- Orientadas a promover el desarrollo tecnológico del Banco para participar activamente en el proceso de Regionalización y en el Proyecto de Modernización del Estado Peruano.

#### **Proyecto**

---

<sup>1</sup> Valor Económico: Producir un aumento de bienes y servicios con mayor calidad y a un bajo costo, mediante el uso racional y eficaz de los recursos. Se refiere al desarrollo de productos y servicios cuyos grados de utilidad o aptitud vayan aumentando, generando cada vez mayor beneficio a los clientes o institución

<sup>2</sup> Valor Público: Beneficio generado para los usuarios/consumidores directos y el beneficio generado al responder a los intereses, aspiraciones y valoraciones de la ciudadanía. (Basado en el marco genérico desarrollado por el profesorado de gestión política de Kennedy School of Government, Mark Moore, Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público.

- Implementación, por etapas una nueva estructura organizacional, siendo uno de sus objetivos la creación y funcionamiento de las oficinas regionales.

### **Tareas**

- Reordenamiento de las funciones, elaboración del ROF y el MOF.
- Redistribución de los recursos económicos.
- Configurar para el proyecto Nueva Estructura Organizacional un equipo de gestión y monitoreo del cambio.

## **1.2. PROMOVER LA BANCARIZACIÓN<sup>3</sup>**

El Banco de la Nación entiende por bancarización al proceso de incorporar a ciudadanos excluidos del sistema financiero bancario a fin que puedan utilizar los productos y servicios bancarios; para lo cual es nuestro interés ampliar la red de agencias, incrementar en cantidad y calidad los productos y servicios en zonas donde no exista oferta bancaria así como en sectores no atendidos.

### **Proyectos**

- Desarrollar el plan de Inversiones para el fortalecimiento de agencias en zonas de frontera.
- Apertura de Nuevas Agencia en zonas UOB considerando el compromiso para la inclusión social.
- Diseñar nuevos productos para zonas UOB en función de sus necesidades.
- Realizar/patrocinar cursos y seminarios para promover la cultura bancaria y financiera a nivel de Lima y Provincias (alfabetización financiera).
- Elaborar un Plan de Bancarización.
- Programa de Agilización de Inversiones para Gobiernos Locales y Regionales.

### **Tareas**

- Ampliar los Convenios con las IFI's (previa evaluación del valor generado durante el 2007)

---

<sup>3</sup> Bancarización: De acuerdo a la Federación Latinoamericana de Bancos - FELABAN se define a través de dos conceptos la Profundización Financiera (ratios de Crédito/PBI y Depósitos/PBI) y el Acceso a Servicios Financieros (porcentaje de la población que utiliza servicios financieros).

- Estudio del Desarrollo Económico y Social Espacial para la incorporación de nuevos parámetros a considerar en el Crecimiento de la Red de Agencias a nivel nacional.
- Promocionar los productos y servicios en las agencias UOB.
- Implementar la Cuenta a Plazo Fijo UOB.
- Promover la suscripción de convenios con entidades públicas, principalmente en el ámbito regional (teniendo como entes motores a las propias agencias UOB)
- Evaluar las necesidades de servicios financieros de las poblaciones excluidas del sistema bancario, buscando su interrelación con los programas de desarrollo económico y social.
- Promover asociaciones público privadas para lanzar productos para sectores no bancarizados.

### **1.3. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

Considerando la importancia de que la responsabilidad social es una visión del negocio que integra en la gestión empresarial el respeto por: los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, el Banco considera conveniente desarrollar el siguiente proyecto:

#### **Proyecto**

- Lineamientos Generales para la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en el Banco de la Nación.

### **1.4. MANTENER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL BANCO**

Se necesita establecer una perspectiva y un programa de ingresos y gastos que nos permita asegurar la realización de nuestra Misión.

#### **Operaciones**

Principalmente se trata de considerar y desarrollar acciones que permitan reducir la dependencia de ingresos generados por el rol tradicional del Banco, sin descuidar el rol social del mismo.

- Crear un programa que permita el incremento de los ingresos sin descuidar el rol social del Banco.

- Racionalización de costos operativos.
- Estricto control de penalidades en los contratos institucionales.
- Implementar una gestión eficiente y eficaz de los recursos.
- Evaluación y monitoreo periódico de los convenios suscritos por el Banco

**Proyecto**

- Implementación de un sistema de rentabilidad.

**2. OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2: “BRINDAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE”**

**ESTRATEGIA**

El objetivo de brindar satisfacción al cliente se logrará a través del ofrecimiento de productos y servicios con oportunidad, calidad y calidez.

Para su adecuado tratamiento se ha considerado conveniente agruparlos en cuatro objetivos específicos:

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**2.1. AMPLIAR LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

El objetivo es incrementar en cantidad y calidad los productos y servicios y la cobertura a nivel nacional.

**Operaciones**

- Optimizar los productos y servicios existentes.
- Incrementar y rentabilizar los convenios con instituciones financieras.
- Desarrollar nuevas modalidades crediticias.
- Potenciar los servicios de la División de Fideicomiso.
- Incrementar campañas orientadas a elevar el conocimiento y el uso de servicios bancarios por parte de los clientes y usuarios.
- Rediseñar el portal orientándolo al cliente.
- Desarrollar interfaces electrónicas estándares para facilitar el intercambio de información y medios de pago para que los clientes utilicen Internet como medio seguro para sus transacciones.
- Implementar una solución Anti-Fraude para clientes y usuarios.

- Pago de tributos y servicios del Sector Público con interconexión BN-MEF-SUNAT.

### **Proyectos**

- Implementación de la Tarjeta de Crédito del Banco de la Nación.
- Desarrollar Banca-Seguros.
- Préstamo Hipotecario para clientes del Banco.
- Disponibilidad de efectivo en ventanillas de agencias UOB.
- Desarrollo de compras y pagos por Internet con la Tarjeta Débito y Crédito.
- Desarrollo del Proyecto “Marca Compartida IFI’s”
- Interconexión con otros bancos.
- Pago de tributos en ventanilla con interconexión con la SUNAT.
- Multiflota.

## **2.2. AMPLIAR LOS CANALES DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Contar con una moderna, amplia y competitiva red de canales de atención al cliente.

### **Operación**

- Implementar un programa de expansión de canales de atención (Ventanillas, ATM’s, Internet, WAP, Call Center, cajeros corresponsales etc.) a nivel nacional.

### **Proyectos**

- Implementación de Nuevas Agencias a Nivel Nacional.
- Implementación del Contact Center.
- Implementar el canal Cajeros Corresponsales.
- Fortalecer los servicios que se brinda a través de los canales Internet y WAP.
- Ampliar la Red de Oficinas de acuerdo a las variaciones en el comportamiento del consumidor y de las necesidades de inclusión social.
- Implementación de Ventanillas Móviles.

### **2.3. MEJORAR LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LAS AGENCIAS DEL BANCO**

Contar con una Red de Agencias con niveles adecuados de atención al cliente.

#### **Operaciones**

- Realizar estudios e implementación del Sistema Automatizado de Colas.
- Implementación de la recategorización de agencias.
- Mejorar y ampliar la infraestructura de la Oficina Principal y Oficina Javier Prado.
- Definir la política de adquisición de locales para la Red de Agencias del Banco.
- Plan de expansión de la infraestructura de la Red de Agencias.

#### **Proyectos**

- Remodelación de Agencias a Nivel Nacional.
- Fortalecimiento operativo de las agencias donde se brindaran nuevos productos y servicios.

### **2.4. MEJORAR NUESTRO CONOCIMIENTO DEL CLIENTE**

Desarrollar una plataforma de Data Warehouse - DW y Customer Relationship Management - CRM que permita un mejor entendimiento del cliente y que haciendo uso de esta información y otras que proporciona el Core Bancario facilite la atención así como el desarrollo de productos o servicios.

El DW Financiero aportará información útil para otros propósitos adicionales al mencionado en este rubro como: Planificar ubicación de oficinas, cajeros automáticos, servir de fuente de información para Basilea II, lavado de activos, etc.

#### **Proyectos**

- Adquirir, configurar e implantar el DW Financiero.
- Adquirir, configurar e implantar el Sistema de Administración de la Relación con los Clientes – CRM.



### **3. OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3: “DESARROLLAR UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL”**

#### **ESTRATEGIA**

El objetivo de desarrollar una nueva cultura organizacional se logrará a través de la mejora de las capacidades humanas, los procesos y las tecnologías de información y comunicaciones, las que se orientarán al fortalecimiento organizacional.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

##### **3.1. INCREMENTAR LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO.**

Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

#### **Operaciones**

- Diseñar las Especificaciones de Puestos del Banco de la Nación
- Diseño de un programa de selección de personal.
- Potenciar el Capital Humano a través de las tareas siguientes:
  - Programas de Capacitación Corporativa y la Universidad Corporativa.
  - Fortalecer el programa de inducción.
  - Establecimiento de la Línea de Carrera y Planes de Sucesión.
  - Programas de Desarrollo.
- Implementar un programa de incentivos por cumplimiento de objetivos.
- Desarrollar un Sistema de Evaluación de Competencias.
- Mejorar el modelo de Gestión de Recursos Humanos del Banco.

##### **3.2. MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.**

Mejorar los procesos operativos, por cuanto los procesos actuales están orientados a atender las funciones de los departamentos y no a la atención al cliente interno o externo, bajo esa percepción el Banco podrá posteriormente lograr eficiencia y eficacia en su gestión.

#### **Operaciones**

- Integrar la nueva estructura organizacional al rediseño de procesos (macro procesos, procesos y procedimientos) con enfoque a la calidad de atención al cliente.

- Mejoramiento de los procesos y procedimientos del Departamento de Red de Agencias (dotándola de herramientas de gestión y tecnologías de información)
- Ampliar y actualizar el Plan de Continuidad de Negocio del Banco.
- Rediseño de los macro procesos, procesos y procedimientos del Banco.

### **3.3. MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN.**

El Banco actualmente no cuenta con metodologías, herramientas y técnicas orientadas al control y la alineación organizacional, que le permitiría ser competitivo en su gestión.

#### **Operaciones**

- Establecer un Plan Operativo Institucional a partir de planes anuales de trabajo por Departamento.
- Implementación de un Balanced Scorecard.
- Diseñar procesos e indicadores de control de gestión.
- Desarrollar e implementar la consultoría para el Diagnostico del Control Interno del Banco.
- Diseñar e implementar procesos eficientes en un marco de Control Interno.
- Despliegue del proyecto Identidades y Accesos en Sedes Operativas.

### **3.4. INTEGRAR TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN A LOS PROCESOS DE LA INSTITUCION.**

Mejorar las capacidades empresariales aplicando tecnologías de información.

#### **Operaciones**

- Incrementar la capacidad operativa del Sistema Administrativo Integrado – SAI
- Automatización de los procesos del servicio “Operaciones con el Exterior” y adquisición de un módulo de comercio exterior.
- Modernización e implementación de medios electrónicos de Seguridad al 100% en la Red de Agencias y Medios Electrónicos interconectados en la Sede Central.

## **Proyectos**

- Implementación del Nuevo Core Bancario.
- Diagnostico para la modernización de los sistemas electrónicos de seguridad en canales de atención.
- Adquisición e implementación del software para administración de los riesgos financieros del Banco.
- Implementación del sistema para la gestión de riesgos de operación.
- Reubicación del Computador de contingencia.
- Renovación del Centro de Cómputo.
- Modernización de la infraestructura tecnológica.

## **OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4: “SER RECONOCIDOS COMO UN BANCO TRANSPARENTE”**

### **ESTRATEGIA**

El objetivo de ser reconocidos como un banco transparente se logrará mediante la creación e implementación de procesos operativos y de gestión orientados a la transparencia.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **3.5. ADOPTAR BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO.**

Representar un referente ordenado e integral de las mejores prácticas del desempeño empresarial del mercado.

##### **Operaciones**

- Realizar la revaloración de activos que permita mostrar Estados Financieros actualizados.
- Mantener contratos con Auditores Externos de primera línea.

##### **Proyectos**

- Consultoría para la definición de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en el Banco.
- Implementar Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.
- Administración y estandarización de contenidos en la Intranet e Internet del Banco.
- Reestructuración del sistema normativo del Banco.

#### **3.6. CONSEGUIR UNA CALIFICACIÓN PÚBLICA DE RIESGO.**

Realizar acciones que conlleven a conseguir una clasificación del riesgo para el Banco de la Nación.

##### **Operaciones**

- Adecuar el Capital Social del Banco a las nuevas necesidades de solvencia y fortaleza patrimonial, acordes con la nueva dinámica de negocios y servicios financieros.

- Adecuar la estructura organizacional y funcional, concordantes con la implementación de los estándares propuestos en el Nuevo Acuerdo de Capital Basilea II.

**Proyecto**

- Dotar al Banco de herramientas informáticas de monitoreo y control que le permitan una adecuada gestión de sus activos y pasivos.

## 9.- INDICADORES Y METAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	N°	INDICADOR	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	METAS			
						2008*	2009	2010	2011
1. CREAR VALOR PARA EL ESTADO Y LA SOCIEDAD	1.1 Crear una organización desconcentrada y descentralizada	1	• Cantidad de Departamentos Regionales Implementados.	RED DE AGENCIAS	N°	10	10	-	CEAR
	1.2 Promover la Bancarización.	2	• Cantidad de nuevas Agencias U.O.B.	PLANEAMIENTO Y LOGISTICA	N°	6	15	18	21
		3	• Cantidad de oficinas operando bajo la modalidad de compartir locales a las IFIS	SERVICIOS FINANCIEROS	N°	188	223	238	253
		4	• Cantidad de Préstamos Multired otorgados en U.O.B.	SERVICIOS FINANCIEROS	N°	39,942	43,137	46,588	50,315
		5	• Cantidad de Cuentas de Ahorro UOB	OPERACIONES	N°	468,577	511,330	543,706	578,098
	1.3 Aplicación de los Principios de Responsabilidad Social Empresarial	6	• Grado de avance de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial del Banco de la Nación.	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	% de Avance		36	69	100
	1.4 Mantener el crecimiento económico y financiero del Banco	7	• ROE	FINANZAS	%	26.07	22.91	20.39	21.95
2. BRINDAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE	2.1 Ampliar la Oferta de Productos y Servicios.	8	• Cantidad Nuevos Productos, Servicios y Canales implementados.	SERVICIOS FINANCIEROS, OPERACIONES Y PLANEAMIENTO	N°	8	12	9	8
		9	• Calidad del Servicio de Atención al Cliente del canal Agencias	PLANEAMIENTO - CALIDAD DE SERVICIOS	Grado de Satisfacción	3.9	4.1	4.2	4.3
	2.2 Ampliar los canales de atención al cliente	10	• Cantidad de Nuevas agencias	PLANEAMIENTO Y LOGISTICA	N°	6	24	40	42
		11	• Cantidad de Nuevos Cajeros Automáticos	OPERACIONES, PLANEAMIENTO	N°	78	110	163	180

\* El año 2008 es considerado como línea base.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	N°	INDICADOR	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	METAS			
						2008*	2009	2010	2011
2. BRINDAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE	2.2 Ampliar los canales de atención al cliente	12	• Cantidad de Cajeros Corresponsales.	OPERACIONES Y LOGÍSTICA	N°	20	300	300	300
		13	• Avance en el proyecto Contact Center	OPERACIONES Y INFORMÁTICA	% de Avance		33	67	100
	2.3 Mejorar la capacidad operativa de las agencias del Banco	14	• Cantidad de agencias remodeladas	LOGÍSTICA	N°	3	9	9	9
	2.4 Mejorar nuestro conocimiento del cliente	15	• Cantidad de estudios de las Necesidades de los Clientes (por segmento).	PLANEAMIENTO - CALIDAD DE SERVICIOS	N°	6	6	7	7
3. DESARROLLAR UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL	3.1 Incrementar las competencias del recurso humano.	16	• Cantidad de personas capacitadas para el perfil requerido.	PERSONAL	N°	344	369	363	268
	3.2 Modernización de los procesos operativos.	17	• Cantidad de procedimientos y procesos rediseñados.	PLANEAMIENTO - DESARROLLO ORGANIZACIONAL	N°				
			Cantidad de Procedimientos Levantados e Implementados del CORE				300	100	
			Cantidad de Procedimientos Levantados e Implementados de la Red de Agencias				193	117	
	3.3 Modernización de los procesos de gestión	18	• Avance de la implementación del Balanced Score Card.	PLANEAMIENTO	% de Avance		30	70	100
3.4 Integrar Tecnologías de Información a los procesos empresariales.	19	• Avance en la implementación del Nuevo Core Bancario.	PROYECTO NUEVO CORE BANCARIO	% de Avance	10	28	65	94	
4. SER RECONOCIDOS COMO UN BANCO TRANSPARENTE	4.1 Adoptar Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.	20	• Avance de la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en el Banco de la Nación.	PLANEAMIENTO	% de Avance		34	67	100
	4.2 Conseguir una Calificación Pública de Riesgo	21	• Obtención de una Calificación Pública de Riesgo para el Banco de la Nación.	RIESGOS	Asignación de Rating	1	1	2	2

\* El año 2008 es considerado como línea base.