

Departamento de
Planeamiento y
Desarrollo

División de Planeamiento

INFORME EF/92.2810 N° 009 - 2009

**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
2004 - 2008 AL 2008**

Directiva para el Seguimiento y Evaluación de los Planes Estratégicos Sectoriales
Multianuales y Planes Estratégicos Institucionales del Periodo 2004 - 2006

DIRECTIVA N° 001-2005-EF/ 68.01

R.D. N° 003-2005-EF/ 68.01

Enero - 2009

CONTENIDO

	Página
1.- Resumen Ejecutivo	1
2.- Alineación de objetivos estratégicos del Banco de la Nación con los objetivos del Sector Economía y Finanzas	2
3.- Principales Normas	2
4.- Resultado de los Indicadores de Desempeño y Metas	2
4.1 Evaluación del Plan Estratégico	3
4.2 Indicadores de Desempeño y Metas	3
5.- Actividades y Proyectos más importante	5
6.- Recursos Programados y Ejecutados	6

SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2004 – 2008 AL 2008

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico 2004 – 2008 del Banco de la Nación fue actualizado y aprobado en la sesión de Directorio N° 1620 del 14.07.06, en donde se establecen Cinco Objetivos Estratégicos Generales y 48 Objetivos Específicos, los mismos que se encuentran de acuerdo a las funciones consideradas en el Decreto Supremo N° 07-94-EF, las cuales son ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero.

El avance del Plan Estratégico durante el 2008 es de 4%, que adicionado a la ejecución al cierre del 2007, en donde se alcanzó 67%, se tiene un avance del 71% acumulado al año 2008.

Si consideramos el avance de cada Objetivo Estratégico General del Banco al año 2008, se tiene que el Objetivo Brindar Satisfacción al Cliente tiene un avance de 83%, seguido de los objetivos Contar con procesos eficientes (81%), Autosostenibilidad Financiera (66%), Reducción de todo riesgo (48%) y por último Contar con una organización orientada al logro (42%).

Los indicadores de Desempeño presentan un grado de avance del 81% con respecto a las metas propuestas al 2008.

Siguiendo con las metas continuas, estas tienen un grado de avance de 95% al 2008, siendo las metas de Cuentas Corrientes, Número de Municipios atendidos, Cuentas de ahorro, Volumen de Operaciones del BN y Número de tarjetas operativas las que lograron alcanzar más del 100%. Mientras que el Volumen de Operaciones en ATMs y el Número de ATMs en la red, tienen el menor grado de avance con 81% y 83% respectivamente.

En lo que respecta a la evaluación al cierre del Plan Operativo 2008, el cual se encuentra alienado a los objetivos estratégicos del Banco y considerando el cambio de metas del Plan Operativo IV Trimestre 2008, aprobado en Sesión de Directorio N° 1736 de fecha 27 de Noviembre 2008, este mostró un nivel de cumplimiento de 80%, el cual representa un 20% de retraso con respecto a la meta anual (100%).

Entre las dificultades encontradas para la ejecución de los proyectos durante la gestión 2008, se pueden mencionar las siguientes:

- Cambios en el Alcance de los proyectos, lo cual impactó su duración y en algunos casos a la modificación de la Estrategia de ejecución.
- Demora en la ejecución de los procesos de licitación.
- Demora en la aprobación de las Especificaciones Técnicas Mínimas.
- Dificultad en encontrar terrenos ó locales con las características establecidas.

Por lo tanto, se debe tener especial cuidado en la elaboración de los perfiles de proyectos a fin de que en el proceso de ejecución, no se representen demoras significativas para el cumplimiento del Plan Operativo y como consecuencia en el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

2.- ALINEACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL BANCO DE LA NACION CON LOS OBJETIVOS DEL SECTOR ECONOMIA Y FINANZAS

Con Carta EF/92.2000 N° 309-2007 enviado a FONAFE, se remitió la alineación de los objetivos estratégicos del Banco de la Nación con los Objetivos del Sector Economía y Finanzas - Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Economía y Finanzas (PESEM) 2007 - 2011, la cual es la siguiente:

CUADRO 1: ALINEACION DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos del Banco de la Nación (*)	Objetivos Estratégicos del Sector - Economía y Finanzas (**)		
	Promover el crecimiento económico sostenido	Mejorar el impacto social del gasto público	Lograr una gestión pública con responsabilidad social
Autosostenibilidad Financiera	X		
Brindar Satisfacción al Cliente		X	
Contar con Procesos Eficientes			X
Reducción de todo Riesgo			X
Contar con una Organización Orientada al Logro			X

(*) Actualización del Plan Estratégico 2004 - 2008, aprobado en Sesión de Directorio N° 1620 del 14/07/06

(**) Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Economía y Finanzas (PESEM) 2007 - 2011

3. PRINCIPALES NORMAS

Las principales Normas que incidieron en el desempeño de la ejecución del Plan Estratégico en el año 2008 fueron:

1. Plan estratégico 2004 – 2008 del Banco de la Nación; aprobado en Sesión de Directorio N° 1498 del 09/02/04 y actualizado en Sesión de Directorio N° 1620 del 14/07/06
2. Directiva de Programación, Formulación y Aprobación del Plan Operativo, y Presupuesto de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE para el año 2008; aprobado por Acuerdo de Directorio No. 001-2007/012-FONAFE
3. Directiva de Procesos para la Elaboración, Ejecución y Evaluación del Plan Operativo, BN-DIR-2820-014 - 06; aprobado en Julio del 2007.
4. Directiva para el seguimiento y evaluación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y Planes Estratégicos Institucionales del periodo 2004 – 2006, Directiva N° 001-2005-EF/68.01, aprobada por la Resolución Directoral N° 001-2005-EF/68.01 el 27 de enero de 2005.

4.- RESULTADO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS.

4.1.- EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO

El Plan Estratégico del Banco de la Nación cuenta con 48 Objetivos Específicos, después de la actualización aprobada en la Sesión de Directorio N° 1620 del 14.07.06.

Del total de objetivos específicos, 11 fueron concluidos en el 2004, 2 en el 2005, 1 en el 2006, 3 en el 2007 y 4 durante el 2008. Asimismo, en el presente año se encuentran en ejecución 18 objetivos específicos, mientras que los demás se encuentran reprogramados y/o cancelados por los respectivos Gerentes responsables.

De otro lado, si consideramos el avance de cada Objetivo Estratégico General del Banco, con respecto a los objetivos específicos, al 2008, se tiene los siguientes resultados de avance:

CUADRO 2: RESUMEN DEL GRADO DE AVANCE POR OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL AL AÑO 2008

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL	Grado de Avance
BRINDAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE	83%
CONTAR CON PROCESOS EFICIENTES	81%
AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA	66%
REDUCCIÓN DE TODO RIESGO	48%
CONTAR CON UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL LOGRO	42%

4.2.- INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS

El Banco de la Nación posee Indicadores de Desempeño, los cuales se consideran como los principales indicadores para medir el logro de los Objetivos Estratégicos Generales, presentando al 2008 un grado de avance de 81% con respecto a la propuesta del mismo periodo.

De la evaluación al 2008 se tiene que los siguientes indicadores tienen un grado de avance de 100%:

- Potenciar el uso de la tarjeta Multired a través de un sistema de debito.
- Rentabilidad de Patrimonio (ROE)
- Efectuar actividades de Fomento y Difusión de los valores institucionales.

Mientras que los Indicadores con menores grados de avance son:

- Instalación de ATM watch en todos los cajeros automáticos (45%)
- Adquisición del software para administrar Riesgos Operativos (50%).
- Adquisición e Implementación del Sistema de Atención al Cliente (75%).

A continuación se presenta el cuadro resumen sobre los indicadores de desempeño del Plan Estratégico 2004 – 2008 al año 2008.

**CUADRO 3: INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO
2004 - 2008 AL AÑO 2008**

Objetivos Estratégicos de la empresa	Indicadores de desempeño	UNIDAD DE MEDIDA	Meta	Ejecutado	Grado de Avance
1. Brindar Satisfacción al cliente.	1. Instalación de ATM watch en todos los cajeros automáticos	Nº de ATM watch	680	309	45%
	2.- Adquisición e Implementación del Sistema de Atención al Cliente.	% de avance	100	75	75%
	3. Potenciar el uso de la tarjeta Multired a través de un sistema de debito.	% de avance	100	100	100%
	4. Incremento de cajeros automáticos	Nº de cajeros	680	563	83%
	5. Apertura de nuevas agencias	Nº de agencias	423	415	98%
2 Contar con procesos eficientes.	6. Implementar un sistema de información gerencial	% de avance	100	82	82%
3 Autosostenibilidad financiera.	7. Rentabilidad de Patrimonio (ROE)	%	5.33	30.80*	100 %
4 Reducción de todo riesgo	8. Adquisición del software para administrar Riesgos Operativos.	% de avance	100	50	50%
5 Contar con una cultura organizacional orientada al logro.	9. Efectuar actividades de Fomento y Difusión de los valores institucionales.	Nº de eventos	24	29	100%
GRADO DE CUMPLIMIENTO TOTAL					81%

* Fuente: Informe de Gestión Financiera y Presupuestaria al IV Trimestre del año 2008 enviada a FONAFE (información preliminar)

Con respecto a las Metas Continuas, estas tienen un grado de avance de 95% al 2008, siendo las metas de Cuentas Corrientes, Número de Municipios atendidos, Cuentas de ahorro, Volumen de Operaciones del BN y Número de tarjetas operativas las que lograron alcanzar mas del 100%. Mientras que el Volumen de Operaciones en ATMs y el Número de ATMs en la red, tienen el menor grado de avance con 81% y 83% respectivamente.

CUADRO 4: METAS CONTINUAS AL AÑO 2008

Concepto	Proyectado	Ejecutado	Grado de Avance
1. Numero de Cuentas de ahorro (miles)*	2 157	3 023	140%
2. Número de Cuentas Corrientes Operativas (miles)	100	216	216%
3. Volumen de Operaciones del BN (miles)	189 874	209 919	111%
4. Volumen de Operaciones en ATMs (miles)	68 661	55 596	81%
5. Número de municipios atendidos	1 196	1 738	145%
6. Número de ATMs en la Red	680	563	83%
7. Número de Tarjetas Operativas (miles)	1 768	1 848	105%
8. Porcentaje de Tarjetas Utilizadas en la red de ATMs.	57	55	96%
9. Red de Agencias.	423	415	98%
10. Personal	4 126	3 820	93%
GRADO DE CUMPLIMIENTO TOTAL			95%

* Se tiene un total de 477 413 cuentas de ahorros del Programa Juntos.

5.- ACTIVIDADES Y PROYECTOS MÁS IMPORTANTES

Para el logro de los Objetivos Generales del Plan Estratégico se ejecutan los Planes Operativos Anuales, los cuales consideran a los Objetivos Específicos prioritarios para cada año.

Al finalizar año 2008, el comportamiento del Banco de la Nación, medido a través de sus indicadores de su Plan Operativo, concordado con sus objetivos estratégicos y considerando el cambio de metas del Plan Operativo IV Trimestre 2008, aprobado en Sesión de Directorio N° 1736 de fecha 27 de Noviembre 2008, mostró un nivel de cumplimiento de 80%.

Cabe señalar que se plantea una base del 100% a realizarse durante un año; llegándose a realizar un avance real de 80%. El cambio de metas debe considerar una nueva ponderación que no incluya a lo proyectos reprogramados para el año 2009, dicha ponderación mantiene la proporcionalidad original entre los proyectos, siendo la participación tal como se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO 5: AVANCE PONDERADO DEL PLAN OPERATIVO AL AÑO 2008

Indicadores		Unidad Medida	Meta al 4to. Trim.2008	Resultado al 4to. Trim.2008	Meta anual*	Nivel de cum. Ejec. al 4to.Trim. 2008
Objetivo Estratégico 1	BRINDAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE					
Objetivo Operativo 1.1	APERTURA DE AGENCIAS EN LIMA Y PROVINCIAS					
Indicador Operativo A	Incorporar 23 agencias a nivel nacional	Número de agencias operativas	12	6	12	50%
Objetivo Operativo 1.2	DIAGNÓSTICO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD EN CANALES DE ATENCIÓN					
Indicador Operativo B	Contar con el estudio técnico para la modernización de los sistemas electrónicos de seguridad en canales de atención	Avance porcentual	68%	60%	68%	88%
Objetivo Operativo 1.3	CONSTRUCCIÓN DE AGENCIAS A NIVEL NACIONAL					
Indicador Operativo C	Contar con 9 locales nuevos de agencias a nivel nacional	Número de locales construidos	2	2	2	100%
Objetivo Operativo 1.4	REMODELACIÓN DE AGENCIAS A NIVEL NACIONAL					
Indicador Operativo B	Contar con infraestructura renovada en 4 agencias a nivel nacional	Número de agencias remodeladas	4	4	4	100%
Objetivo Operativo 1.5	CAJEROS CORRESPONSALES					
Indicador Operativo D	Implementar 300 Cajeros Corresponsales a nivel nacional	Número de Cajeros Corresponsales	Reprogramado 2009	Reprogramado 2009	Reprogramado 2009	-----
Objetivo Operativo 1.6	SERVICIO DE PROCESAMIENTO DE TARJETA DE CRÉDITO DEL BN					
Indicador Operativo E	Contar con Tarjeta de Crédito afiliada a VISA	Avance porcentual	Reprogramado 2009	Reprogramado 2009	Reprogramado 2009	-----
Objetivo Operativo 1.7	ADQUISICIÓN E IMPLANTACIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS (CONTACT CENTER) Y EQUIPOS IVR					
Indicador Operativo E	Contar con un Contac Center	Avance porcentual	Reprogramado 2009	Reprogramado 2009	Reprogramado 2009	-----
Objetivo Estratégico 2	CONTAR CON PROCESOS EFICIENTES					
Objetivo Operativo 2.1	ADQUISICIÓN DE CORE BANCARIO					
Indicador Operativo A	Contar con un nuevo core bancario	Avance porcentual	10%	8%	10%	80%
PROMEDIO PONDERADO DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO			100%			80%

* Meta Modificada en Sesión de Directorio N° 1736 de fecha 27 Noviembre 2008

6.- RECURSOS PROGRAMADOS Y EJECUTADOS

La ejecución del Presupuesto Programado de los diferentes proyectos del Plan Operativo vigente, tiene un grado de ejecución de 11%.

Cabe mencionar que los motivos de la menor ejecución del presupuesto 2008 son los siguientes:

- Los proyectos de apertura, construcción y remodelación de agencias a nivel nacional se encuentran en proceso búsqueda local, elaboración de expediente técnico y/o ejecución de obra.
- Los proyectos Servicio de Procesamiento de Tarjeta de Crédito, Adquisición e Implantación del centro de llamadas y equipos IVR, y Cajeros Corresponsales, tuvieron cambios en su Alcance, lo cual impacto en la duración de los proyectos y en algunos casos en la modificación de la Estrategia de ejecución.
- En el proyecto Diagnóstico para la Modernización de los sistemas electrónicos de seguridad en canales de atención, se firmó el contrato entre el Banco de la Nación y la empresa "SEINTER GRUP" para el desarrollo del diagnóstico objeto del contrato, durante la segunda quincena del mes de diciembre del 2008.
- En el Proyecto Adquisición del Core Bancario, se declaró desierto en las 3 convocatorias realizadas durante el año 2008, en relación a la contratación de la Consultora que realizará las Especificaciones Técnicas Mínimas para la Adquisición del Nuevo Core Bancario

A continuación se presenta los montos presupuestados y ejecutados en el 2008:

**CUADRO 6: RECURSOS PROGRAMADOS Y EJECUTADOS
AL AÑO 2008**

Cod.	Proyecto	Presupuesto 2008 (Miles de S/.)		Porcentaje de ejecución
		Modificado*	Ejecutado	
BRINDAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE				
CLI-01	APERTURA DE AGENCIAS EN LIMA Y PROVINCIAS	4 107	750	18%
CLI-02	DIAGNÓSTICO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD EN CANALES DE ATENCIÓN	231	0	0%
CLI-03	CONSTRUCCIÓN DE AGENCIAS A NIVEL NACIONAL	4 737	5	0%
CLI-04	REMODELACIÓN DE AGENCIAS A NIVEL NACIONAL	2 602	723	28%
CLI-05	CAJEROS CORRESPONSALES	0	0	100%
CLI-06	SERVICIO DE PROCESAMIENTO DE TARJETA DE CRÉDITO DEL BN	100	0	0%
CLI-07	ADQUISICIÓN E IMPLANTACIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS (CONTACT CENTER) Y EQUIPOS IVR	626	0	0%
CONTAR CON PROCESOS EFICIENTES				
PRO-08	ADQUISICIÓN DE CORE BANCARIO	929	0	0%
TOTAL		13 333	1 478	11%

* Presupuesto Modificado en Sesión de Directorio N° 1723 de fecha 21 de agosto 2008

ANEXO
**AVANCE DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES
 DEL PLAN ESTRATEGICO 2004 - 2008* AL IV TRIMESTRE 2008**

	BRINDAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE	% de Cumplimiento
1	Software de Atención al Cliente:(1) - Adquisición e implementación de un sistema telefónico Call Center para bloqueo de tarjetas, consulta de saldos, otros. - Adquisición e implementación de software transaccional para la venta de operaciones en internet. - Nuevo software de aplicaciones de servicios bancarios.	75%
2	Instalación e implementación de cajeros automáticos a nivel nacional (150 Cajeros Automáticos)	100%
3	Implementación de (20) Agencias en Lima y (30) en Provincias, años 2004- 2008.	100%
4	Implementación del sistema de Administración Automatizada de Colas (SAAC).	100%
5	Desarrollar productos y servicios financieros que cumplan con un rol social.	100%
6	Implementación de la tarjeta de débito MULTIRED – VISA.	100%
7	Promover la promulgación de una Ley que defina claramente el rol y misión del Banco de la Nación dentro de la nueva política de modernización del Estado.	Cancelado**
8	Interconexión con entidades públicas y clientes en general (Pricos - SUNAT)	100%
9	Participar activamente en el proyecto gobierno electrónico, en lo que se refiere al pago de los derechos por los servicios y procedimientos de las Entidades Públicas. - Instalar puntos electrónicos de pago de tasas en comisarías de Lima (20).	100%
10	Lograr una óptima imagen en la calidad de servicios mediante la aplicación de estándares de producción y presentación de Agencias a nivel nacional.	52%
11	Implementación de emisión de estados de movimiento de cuentas de ahorro por Intranet.	100%
12	Implementar un sistema de información en la página web del Banco.	70%
13	Implementar elementos de seguridad en 156 lobbies: adquisición de cámaras de video para los lobbies de ATM´s, adquisición de sistema de control para acceso al total de lobbies a nivel nacional.	50%
14	Captura y visualización de firmas a nivel nacional y en tiempo real.	93%
15	Crear la Fundación Cultural del Banco.	100%
	CONTAR CON PROCESOS EFICIENTES	
16	Elaboración de base única de datos para clientes del Banco de la Nación.	100%
17	Implementación 1ra etapa sistema integrado de gestión.	99%
18	Automatización de los procesos de intermediación financiera de sus diversas operaciones con el exterior.	Reprogramado
19	Contar con una estructura organizacional flexible en el tiempo y alineada a la misión del Banco.	95%
20	Contar un Sistema de Información Gerencial.	82%
21	Implementar un sistema de flujo de trabajo a fin de propender a establecer la "oficina sin papeles".	100%
22	Optimizar el proceso de la administración del registro de operaciones en ATMs electrónicamente.	100%
23	Establecer política de optimización de costos, identificar y mejorar los procesos críticos, con el fin de lograr eficiencia y control de los riesgos que comprometan la continuidad del negocio.	95%
24	Desarrollar el aplicativo de las cuentas monetarias.	100%
25	Obtener certificaciones de calidad ISO para el desarrollo de software y el procesamiento de datos.	Cancelado**
26	Contar con la Nueva sede Principal del banco debidamente implementada con tecnología de vanguardia.	100%
27	Unificación y permanencia de códigos del año 2003 de las cuentas corrientes y Sub –Cuentas del Tesoro para el 2004.	100%
	AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA	
28	Implementar flujo de caja proyectado y ejecutado para canales remotos y virtuales y red de agencias Vía FISA.	100%
29	Implementación de un sistema de costeo unitario.	32%
30	Actualización del Tarifario del Banco.	100%
31	Revisión de Formulas y Elaboración de programas de las operaciones Activas y Pasivas del Banco de la Nación con el público y adecuarlas en la página Web.	100%
32	Unificar las tarifas en el Sistema de Cobro Automático de Tarifas (PGCO).	20%
33	Estructuración del portafolio de inversiones con aplicación de un Módulo Financiero.	Cancelado**
34	Implementación de bóvedas de custodia BCRP en el ámbito nacional.	100%
	REDUCCIÓN DE TODO RIESGO	
35	Implementación del Plan de Continuidad de Negocios del Banco de la Nación.	85%
36	Contar con un Mapa de Riesgos Actualizado que presente los Riesgos críticos del Banco de la Nación.	25%
37	Adquisición de software de riesgos.	50%
38	Modernización de los procesos operativos de valores en custodia del BN.	100%
39	Implementación de un sistema de prevención y evaluación de vulnerabilidades en Activos.	Reprogramado
40	Implementación del Sistema de Información para la Gestión, Control y Seguimiento de los Riesgos.	25%
41	Adquisición e implementación de Sistemas de video grabación digital para todos los ATM´s a nivel nacional.	100%
42	Implementación de pruebas de sensibilidad en la gestión de riesgo.	75%
43	Recopilación de información y cuantificación de pérdidas por incidencias.	Reprogramado
44	Sistematización (Automatización) de Reportes internos y externos de Riesgos.	Reprogramado
	CONTAR CON UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL LOGRO	
45	Mejorar la identificación, el compromiso efectivo y la motivación para elevar la eficiencia y productividad del personal, reconociéndolo como el principal factor del desarrollo Institucional.	83%
46	Redefinir el sistema remunerativo del BN.	Cancelado**
47	Contar con un inventario y descripción de los puestos de la organización.	Cancelado**
48	Fomentar y difundir los valores institucionales.	83%
	GRADO DE AVANCE TOTAL	71%

(*) Actualizado en Sesión de Directorio N° 1620 del 14/07/06

(**) Los Objetivos Específicos fueron cancelados por los respectivos Gerentes responsables de los mismos

(1) Para el año 2007 el proyecto integral se desglosa en 3 proyectos