

INFORME EF / 92.2810 N° 25 - 2011

**PLAN ESTRATÉGICO
BANCO DE LA NACIÓN
2009 - 2013**

APROBADO EN SESIÓN DE DIRECTORIO N° 1772 DE FECHA 27 DE AGOSTO DE 2009

ACTUALIZADO EN SESIÓN DE DIRECTORIO N° 1814 DE FECHA 08 DE JULIO DE 2010

ACTUALIZADO EN SESIÓN DE DIRECTORIO N° 1864 DE FECHA 21 DE JULIO DE 2011

INDICE

	Pág.
1.- Rol de la Empresa	1
2.- Ámbito del Banco de la Nación	3
3.- Análisis FODA	
3.1.- Aspectos del Macroentorno	7
3.2.- Aspectos del Microentorno	8
4.- Misión	10
5.- Visión	10
6.- Factores Críticos de Éxito	10
7.- Valores Institucionales	11
8.- Objetivos Estratégicos 2009 - 2013	12
9.- Indicadores y Metas	22
10.- Mapa Estratégico	25
Anexos	
Anexo 1: Matriz Estratégica del Banco de la Nación	26
Anexo 2: Alineamiento de los objetivos estratégicos del sector Economía y Finanzas con objetivos estratégicos del Banco de la Nación	28
Anexo 3: Alineamiento de objetivos estratégicos de FONAFE con los objetivos estratégicos del Banco de la Nación	29

PLAN ESTRATEGICO PERIODO 2009 – 2013

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.- ÁMBITO 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 Financiero.
8. Banco Interamericano de Finanzas.
9. Banco Mi banco.
10. Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura.
11. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo.
12. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Sullana.
13. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita.
14. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica.
15. Caja Municipal de Ahorro y Crédito.Pisco.
16. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas.
17. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo.
18. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna.
19. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cuzco.
20. Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa.

21. Edpyme Confianza.
22. Edpyme Crear.
23. Edpyme Alternativa.
24. Edpyme Solidaridad.
25. Edpyme Credivision.
26. Edpyme Raiz.
27. Edpyme Edyficar.
28. Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren.
29. Caja Rural de Ahorro y Crédito Nor Perú.
30. Caja Rural de Ahorro y Crédito Quillabamba – CREDINKA.
31. Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca.
32. 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.

3.- ANALISIS FODA

3.1.-ASPECTOS DEL MACROENTORNO:

OPORTUNIDADES

AMBIENTE ECONÓMICO

1. Alto potencial de crecimiento en las zonas no atendidas por productos y servicios financieros.
2. Creciente demanda de nuestros clientes por productos y servicios financieros en espacios ya atendidos.
3. Demanda de servicios financieros por parte de los beneficiarios de remesas nacionales e internacionales.
4. Expectativas de una de crecimiento del Producto Bruto Interno del Perú mayor al promedio Latinoamericano

AMBIENTE POLÍTICO

5. Cambios en la gestión económica y financiera del Estado.
6. Tener una presencia importante en el proceso de modernización del Estado.
7. Priorización y apoyo del Estado a las MYPES, que genera demanda de recursos financieros.

AMBIENTE TECNOLÓGICO

8. Creciente avance de las tecnologías de información que permiten una sólida gestión y conocimiento de los clientes actuales y potenciales.

AMENAZAS

AMBIENTE ECONÓMICO

1. Flexibilidad de la banca privada para operar con amplia libertad y responder rápidamente a las exigencias del mercado.
2. Creciente interés de la banca privada en la cartera de clientes del Banco.
3. Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras internacionales.

AMBIENTE POLÍTICO

4. Carecer de un marco regulatorio que permita el desarrollo de productos y servicios.
5. Potenciales cambios en la política y gestión del Presupuesto del Sector Público.
6. Posibilidades recurrentes de reducción del porcentaje de comisión cobrado por el Servicio Bancario de Manejo de Tesorería del Estado.

AMBIENTE SOCIO-CULTURAL Y AMBIENTAL

7. Fenómenos naturales y ocurrencia de siniestros que pueden incrementar los costos operativos.

3.2.-ASPECTOS DEL MICROENTORNO:

FORTALEZAS

INFRAESTRUCTURA

1. Tener la mayor red de Oficinas a nivel nacional del Sistema Financiero.
2. Amplia presencia en plazas donde somos Única Oferta Bancaria – UOB.
3. Tener una de las mayores redes de Cajeros Automáticos - ATM's en el Sistema Financiero.

GESTIÓN

4. Ser el principal agente financiero del Estado.

DIRECCIÓN

5. Participación estratégica en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.

ORGANIZACIÓN

6. Tener personal con experiencia en atención a clientes masivos.
7. Capacidad y experiencia para acompañar el crecimiento de programas sociales.

DEBILIDADES

INFRAESTRUCTURA

1. Insuficientes canales de atención para satisfacer la demanda de nuestros clientes.

GESTIÓN

2. Carencia de infraestructura, procesos y sistemas de información adecuados, que se traduce en: Tecnología de información no dirigida hacia una banca de servicios, inexistencia de aplicativos que exploten la Base de Datos Única de Clientes, usuarios con alta dependencia del Departamento de Informática.
3. Carencia de una adecuada administración de proyectos.
4. Limitada aplicación de los principios de Buen Gobierno Corporativo.
5. No contar con indicadores de gestión.
6. Falta de autonomía y debilidades en el accionar logístico y de recursos humanos.

ORGANIZACIÓN

7. Inadecuado diseño organizacional, orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial con superposición de funciones del Back y Front Office.

8. Recursos humanos con baja competencia para el logro de la Misión del Banco.
9. Alta rotación de personal calificado en actividades críticas que genera retrasos en el avance de los proyectos.

FINANZAS

10. Alto costo de la planilla pasiva del Banco.

4.- MISIÓN

“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.- VISIÓN

“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 continúa 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 continúa 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– 2013

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 Económico¹ y Valor Público².

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

- 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 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

² 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.

1.2. PROMOVER LA BANCARIZACIÓN³

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)
- 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 EMPRESARIAL.

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:

³ 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).

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 sucritos 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 de nuevos y mejores canales de atención, así como el 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 INSTITUCIÓN.

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.

3.5. FORTALECER EL CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Fortalecer el control interno como un proceso diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos.

Proyectos

- Implementación del Sistema de Control Interno.

4. 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

4.1. 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.

4.2. 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.

4.3. CUMPLIR CON LA DIRECTIVA DE TRANSPARENCIA.

Cumplimiento adecuado de la Ley de Transparencia y Acceso a la información pública y de la Directiva de Transparencia en la gestión de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobada mediante resolución N° 010-2009/DE-FONAFE.

Operaciones

- Realizar acciones que conlleven a la publicación oportuna de la información de la gestión en cumplimiento de la directiva de FONAFE.
- Mantenimiento del Portal de Transparencia del Banco de la Nación.

9.- INDICADORES Y METAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO BANCO DE LA NACIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO	N°	INDICADOR	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	EJECUTADO ¹	METAS				
						2009	2010	2011	2012	2013	
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							
			Cantidad de Divisiones de Soporte Regional - DSRs Constituidas e Implementadas		N°	0	10	10	n.a.	n.a.	
			Departamentos Regionales Implementados.		Porcentaje	n.a.	100	100	n.a.	n.a.	
			Comisiones Especiales de Asesoría Regional (CEAR)		Porcentaje	n.a.	n.a.	100	n.a.	n.a.	
	1.2 Promover la Bancarización.	2	• Cantidad de Nuevas Agencias U.O.B.	ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	N°	17	9	17	12	12	
		3	• Cantidad acumulada de Oficinas bajo la modalidad de Compartir Locales a las IFIS	SERVICIOS FINANCIEROS	N°	202	233	238	243	248	
		4	• Cantidad de Préstamos Multired otorgados en U.O.B.	SERVICIOS FINANCIEROS	N°	39,811	37,244	42,830	49,255	54,180	
		5	• Créditos Directos e Indirectos a Entidades Públicas del Gobierno Central	SERVICIOS FINANCIEROS	Millones de Nuevos S/.						
			Monto de Créditos Directos e Indirectos a Empresas Públicas.			1,775	506	580	589	599	
			Monto de Créditos Directos e Indirectos a Ministerios, Universidades y Otras Entidades			1,395	1,064	1,669	789	829	
		6	• Cantidad de Cuentas de Ahorro UOB	OPERACIONES	N°	670,990	704,000	784,000	864,000	944,000	
		1.3 Aplicación de los Principios de Responsabilidad Social Empresarial	7	• Grado de avance de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial del Banco de la Nación.	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	% de Avance	20	54	100	n.a.	n.a.
	1.4 Mantener el crecimiento económico y financiero del Banco	8	• Rentabilidad patrimonial - ROE	FINANZAS	%	19.56	9.73	31.84	29.83	32.63	

¹ Se considera la información de ejecución al cierre

OBJETIVO ESTRATÉGICO BANCO DE LA NACIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO	N°	INDICADOR	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	EJECUTADO ¹				
						2009	2010	2011	2012	2013
2 BRINDAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE	2.1 Ampliar la Oferta de Productos y Servicios.	9	• Cantidad de Nuevos Productos y Servicios Implementados	SERVICIOS FINANCIEROS	N°	7	13	2	2	1
		10	• Calidad del Servicio de Atención al Cliente del canal Agencias	PLANEAMIENTO	Grado de Satisfacción	3.5	4.2	4.3	4.4	4.5
	2.2 Ampliar los canales de atención al cliente	11	• Cantidad de Nuevas Agencias	ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	N°	23	16	20	17	17
		12	• Cantidad de Nuevos Cajeros Automáticos	ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES	N°	81	100	70	70	80
		13	• Cantidad de Cajeros Corresponsales.	OPERACIONES	N°	53	100	100	150	200
		14	• Avance en el Proyecto Contact Center	OPERACIONES	% de Avance	25	60	100	n.a.	n.a.
	2.3 Mejorar la capacidad operativa de las agencias del Banco	15	• Cantidad de Agencias Remodeladas	ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	N°	15	15	17	23	22
	2.4 Mejorar nuestro conocimiento del cliente	16	• Cantidad de Estudios de las Necesidades de los Clientes.	PLANEAMIENTO	N°	10	7	7	8	8
3. DESARROLLAR UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL	3.1 Incrementar las competencias del recurso humano.	17	• Cantidad de Personas Capacitadas para el Perfil Requerido.	PERSONAL	N°	141	229	261	265	269
	3.2 Modernización de los procesos operativos.	18	• Cantidad de Procedimientos y Procesos Rediseñados.	PLANEAMIENTO	N°					
			Cantidad de Procesos Levantados y Documentados del CORE			58	56	n.a.	n.a.	n.a.
			Cantidad de Procedimientos Levantados y Documentados de la Red de Agencias			183	117	n.a.	n.a.	n.a.
			Cantidad de Procesos Rediseñados.			29	20	22	15	19
			Cantidad de Procesos Implementados.			n.a.	16	20	22	15
	3.3 Modernización de los procesos de gestión	19	• Avance de la Implementación del Balanced Score Card.	PLANEAMIENTO	% de Avance	28	69	100	n.a.	n.a.
	3.4 Integrar Tecnologías de Información a los procesos empresariales.	20	• Avance en la Implementación del Nuevo Core Bancario.	PROYECTO NUEVO CORE BANCARIO	% de Avance	16	30	29	39	68
21		• Ejecución de Proyectos comprometidos en el PETI Anual	INFORMÁTICA	% de Avance	n.a.	n.a.	100	100	100	
22		• Grado de Avance del Proyecto Plataforma Transaccional Multicanal (PTM)	INFORMÁTICA	% de Avance	9	40	62	86	100	
3.5 Fortalecer el Control de Gestión Empresarial	23	• Implementación del Sistema de Control basado en COSO	COMITÉ DE CONTROL INTERNO	Porcentaje	n.a.	100	100	100	100	

¹ Se considera la información de ejecución al cierre

OBJETIVO ESTRATÉGICO BANCO DE LA NACIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO	N°	INDICADOR	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	EJECUTADO ¹	METAS				
						2009	2010	2011	2012	2013	
4. SER RECONOCIDOS COMO UN BANCO TRANSPARENTE	4.1 Adoptar Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.	24	• Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC.	PLANEAMIENTO	Porcentaje	83	100	100	100	100	
	4.2 Conseguir una Calificación Pública de Riesgo	25	• Obtención de una Calificación Pública de Riesgo para el Banco de la Nación.	RIESGOS	Asignación de Rating ²	1	1	2	2	2	
	4.3 Cumplir con la Directiva de Transparencia	26	• Grado de cumplimiento de la Directiva de Transparencia	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Porcentaje	100	100	100	100	100	

¹ Se considera la información de ejecución al cierre

² El valor "1" implica obtener Calificación Pública de Riesgo, mientras que el valor "2" implica obtener Calificación Internacional de Riesgo.

10.- MAPA ESTRATEGICO



ANEXO 1

MATRIZ ESTRATÉGICA DEL BANCO DE LA NACIÓN

Visión: Ser el Banco reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por la contribución al desarrollo nacional*												
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Especifico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Ejecutado	Meta					Forma de cálculo
						2009 ¹	2010	2011	2012	2013		
Financiera	Generar valor mediante la gestión eficiente de las empresas del holding y encargos	Crear valor para el Estado y la sociedad	Mantener el crecimiento económico y financiero del Banco	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	19.56	9.73	31.84	29.83	32.63	(Utilidad o Pérdida Neta / Total Patrimonio al cierre del año anterior) x 100	
			Crear una organización descentralizada y descentralizada	Cantidad de Departamentos Regionales Implementados.								
				Cantidad de Divisiones de Soporte Regional - DSRs Constituidas e Implementadas	Número	0	10	10	n.a.	n.a.	Suma de la Cantidad de Divisiones de Soporte Regional Constituidas e Implementadas durante el año	
				Departamentos Regionales Implementados	Porcentaje	n.a.	100	100	n.a.	n.a.	(Número de actividades implementadas durante el año/ Número de actividades programadas para el año) x 100	
			Comisiones Especiales de Asesoría Regional (CEAR)	Porcentaje	n.a.	n.a.	100	n.a.	n.a.	(Número de actividades implementadas durante el año/ Número de actividades programadas para el año) x 100		
		Desarrollar una nueva cultura organizacional	Modernización de los procesos operativos.	Cantidad de Procedimientos y Procesos Rediseñados.	Número							
				Cantidad de Procesos Levantados y Documentados del CORE		58	56	n.a.	n.a.	n.a.	Suma de la Cantidad de Procesos Levantados y Documentados del CORE durante el año	
				Cantidad de Procedimientos Levantados y Documentados de la Red de Agencias		183	117	n.a.	n.a.	n.a.	Suma de la Cantidad de Procedimientos Levantados y Documentados de la Red de Agencias durante el año	
				Cantidad de Procesos Rediseñados.		29	20	22	15	19	Suma de la Cantidad de Procesos Rediseñados durante el año	
				Cantidad de Procesos Implementados.		n.a.	16	20	22	15	Suma de la Cantidad de Procesos Implementados durante el año	
			Modernización de los procesos de gestión	Avance de la Implementación del Balanced ScoreCard.	Porcentaje	28	69	100	n.a.	n.a.	(Avance de Actividades ejecutadas / Avance de Actividades programadas) x 100	
			Fortalecer el Control de Gestión Empresarial	Implementación del Sistema de Control basado en COSO	Porcentaje	n.a.	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas durante el año/ Número de actividades programadas para el año) x 100	
			Integrar Tecnologías de Información a los procesos empresariales.	Avance en la Implementación del Nuevo Core Bancario.	Porcentaje	16	30	29	39	68	(Avance de Actividades ejecutadas / Avance de Actividades programadas) x 100	
		Ejecución de Proyectos comprometidos en el PETI Anual		Porcentaje	n.a.	n.a.	100	100	100	(Proyectos Culminados año / Proyectos Comprometidos año) x 100		
	Grado de Avance del Proyecto Plataforma Transaccional Multicanal (PTM)	Porcentaje	9	40	62	86	100	(Avance de Actividades ejecutadas / Avance de Actividades programadas) x 100				
Cliente	Fortalecer la actividad empresarial del Estado	Crear valor para el Estado y la sociedad	Promover la Bancarización.	Cantidad de Nuevas Agencias U.O.B.	Número	17	9	17	12	12	Suma de la cantidad de agencias UOB aperturadas durante el año	
				Cantidad Acumulada de Oficinas bajo la modalidad de Compartir Locales a las IFIS	Número	202	233	238	243	248	Suma de la Cantidad de Oficinas compartidas implementadas hasta el año	
				Cantidad de Préstamos Multired otorgados en U.O.B.	Número	39,811	37,244	42,830	49,255	54,180	Suma de la Cantidad de Prestamos Multired Otorgados en UOB durante el año	
				Creditos Directos e Indirectos a Entidades Públicas del Gobierno Central	Millones de Nuevos Soles							
				Monto de Créditos Directos e Indirectos a Empresas Públicas.		1,775	506	580	589	599	Suma del monto de Creditos Directos e Indirectos a Empresas Publicas durante el año	
				Monto de Créditos Directos e Indirectos a Ministerios, Universidades y Otras Entidades		1,395	1,064	1,669	789	829	Suma del monto de Creditos Directos e Indirectos a Ministerios, Universidades y Otras Entidades durante el año	
				Cantidad de Cuentas de Ahorro UOB	Número	670,990	704,000	784,000	864,000	944,000	Suma de la Cantidad de Cuentas de Ahorro UOB al año	

NOTA: ¹ Se considera la información de ejecución al cierre.

MATRIZ ESTRATÉGICA DEL BANCO DE LA NACIÓN

Visión: Ser el Banco reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por la contribución al desarrollo nacional"											
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Ejecutado	Meta				Forma de cálculo
						2008 ¹	2010	2011	2012	2013	
Cliente	Fortalecer la actividad empresarial del Estado	Brindar satisfacción al cliente	Ampliar la Oferta de Productos y Servicios.	Cantidad de Nuevos Productos y Servicios Implementados	Número	7	13	2	2	1	Suma de la Cantidad de Nuevos Productos y Servicios Implementados durante el año
				Calidad del Servicio de Atención al Cliente del canal Agencias	Grado de Satisfacción	3.5	4.2	4.3	4.4	4.5	Promedio por tema de la satisfacción del cliente en la atención del canal agencias
			Ampliar los canales de atención al cliente	Cantidad de Nuevas Agencias	Número	23	16	20	17	17	Suma de la cantidad de agencias aperturadas durante el año
				Cantidad de Nuevos Cajeros Automáticos	Número	81	100	70	70	80	Suma de la cantidad de Nuevos Cajeros Automáticos operativos durante el año
				Cantidad de Cajeros Corresponsales.	Número	53	100	100	150	200	Suma de la cantidad de Cajeros Corresponsales implementados durante el año
				Avance en el Proyecto Contact Center	Porcentaje	25	60	100	n.a.	n.a.	(Avance de Actividades ejecutadas / Avance de Actividades programadas) x 100
			Mejorar la capacidad operativa de las agencias del Banco	Cantidad de Agencias Remodeladas	Número	15	15	17	23	22	Suma de la Cantidad de Agencias Remodeladas durante el año
	Mejorar nuestro conocimiento del cliente	Cantidad de Estudios de las Necesidades de los Clientes.	Número	10	7	7	8	8	Suma de la Cantidad de Estudios de las Necesidades de los Clientes realizados durante el año		
	Promover la transparencia en la gestión de las empresas del holding y encargos	Ser reconocidos como un banco transparente	Cumplir con la Directiva de Transparencia	Grado de cumplimiento de la Directiva de Transparencia	Porcentaje	100	100	100	100	100	Puntaje promedio del Ranking Corporativo de Transparencia de FONAFE Vigente
			Conseguir una Calificación Pública de Riesgo	Obtención de una Calificación Pública de Riesgo para el Banco de la Nación.	Asignación de Rating	1	1	2	2	2	Rating otorgado por la Calificadora de Riesgo. El valor "1" implica obtener Calificación Pública de Riesgo, mientras que el valor "2" implica obtener Calificación Internacional de Riesgo.
Adoptar Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.			Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo CBGC	Porcentaje	83	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas durante el año / Número de actividades programadas para el año) x 100	
Proceso Interno	Fortalecer la imagen de la corporación FONAFE	Crear valor para el Estado y la sociedad	Aplicación de los Principios de Responsabilidad Social Empresarial	Grado de avance de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial del Banco de la Nación.	Porcentaje	20	54	100	n.a.	n.a.	(Avance de Actividades ejecutadas / Avance de Actividades programadas) x 100
Aprendizaje y crecimiento	Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal	Desarrollar una nueva cultura organizacional	Incrementar las competencias del recurso humano.	Cantidad de Personas Capacitadas para el Perfil Requerido.	Número	141	229	281	285	289	Suma de la Cantidad de Personas Capacitadas para el Perfil requerido durante el año

NOTA: ¹ Se considera la información de ejecución al cierre.

ANEXO 2

ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR ECONOMÍA Y FINANZAS
CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO DE LA NACIÓN

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
Crear valor para el estado y la sociedad	X		
Brindar Satisfacción al Cliente		X	
Desarrollar una nueva cultura organizacional			X
Ser reconocido como un banco transparente			X

(*) Plan Estratégico del Banco de la Nación 2009 - 2013

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

ANEXO 3
ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO DE LA NACIÓN

Objetivos Estratégicos del Banco de la Nación (*)	Objetivos Estratégicos de FONAFE (**)				
	Generar Valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos	Fortalecer la Actividad Empresarial del Estado	Fortalecer la Imagen de la Corporación FONAFE	Reforzar los Valores, la Comunicación y el Desarrollo del Personal	Promover la transparencia en la gestión de las Empresas del Holding y Encargos
Crear valor para el estado y la sociedad	X	X	X		
Brindar Satisfacción al Cliente		X			
Desarrollar una nueva cultura organizacional	X			X	
Ser reconocido como un banco transparente					X

(*) Plan Estratégico del Banco de la Nación 2009 - 2013

(**) Plan Estratégico de FONAFE 2009 - 2013