

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



REESTRUCTURACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UN PORTAL INFORMATIVO PARA EL BANCO DE LA NACIÓN

**INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS**

SANTOS ANDRES TORIBIO BRICEÑO

LIMA – PERU

2005

DEDICATORIA

A Dios, por tantas cosas buenas.

A Beatriz y Lucas, mis queridos padres por su dedicación, por su esperanza y por su entrega. Hoy les dedico el fruto de su esfuerzo, todo lo que soy se lo debo a ustedes.

A mis hermanos, tíos, primos y sobrinos por ser mis mejores amigos, por su aliento y sus consejos.

A la familia Rodríguez por su comprensión y apoyo.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera especial al departamento de planeamiento y desarrollo del BN, y con mayor énfasis al equipo web, por su apoyo y compañerismo.

Igualmente quiero agradecer a los docentes de la facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UNI que han compartido sus conocimientos en mi formación profesional y aquellas personas que a lo largo de mi experiencia profesional me han brindado su amistad, han compartido sus conocimientos y me han dado un consejo.

REESTRUCTURACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UN PORTAL INFORMATIVO PARA EL BANCO DE LA NACIÓN

INDICE

Resumen Ejecutivo	1
Introducción	3
Definiciones	5
Capitulo I.- ANTECEDENTES	6
1.1.- Diagnóstico Estratégico	6
1.1.1.- Rol de la Empresa	6
1.1.2.- Visión	9
1.1.3.- Valores Institucionales	9
1.1.4.- Misión	10
1.1.5.- Diagnostico General (Análisis FODA)	10
1.1.5.1.- Aspectos del Macroentorno	10
1.1.5.2.- Aspectos del Microentorno	12
1.1.6.- Objetivos Estratégicos	13
1.1.7.- Objetivos Específicos	13
1.1.8.- Estrategias	17
1.2.- Diagnóstico Funcional	17
1.2.1.- Productos y Servicios	17
1.2.2.- Clientes	22

1.2.3.- Proveedores	22
1.2.4.- Procesos	23
1.2.5.- Organización de la Empresa	27
1.2.6.- Breve Descripción de las Áreas Funcionales	27
Capitulo II.- MARCO TEÓRICO	36
2.1.- E-Commerce ó Comercio Electrónico	36
2.1.1.- Definición	36
2.1.2.- Seguridad en Comercio Electrónico	38
2.1.3.- Firmas Digitales	39
2.1.4.- Certificados Digitales	40
2.2.- E-Business ó Negocios Electrónicos	45
2.2.1.- Definición	45
2.3.- Banca Electrónica	45
2.3.1.- Definición	45
2.4.- Portal	46
2.4.1.- Definición	46
2.5.- Seguridad en un Sitio Web	48
2.6.- Gobierno Electrónico	50
2.6.1.- Definición	50
2.6.2.- Ventajas y Obstáculos para la Instauración.	50
2.7.- Benchmarking	51
2.7.1.- Definición	51
2.8.- Modelo de Aplicaciones en Internet	54

Capitulo III.- PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	58
3.1.- Planteamiento del Problema	58
3.2.- Alternativas de Solución	59
3.2.1.- Definición de Alternativas	59
3.2.2.- Ventajas y Desventajas	59
3.3.- Metodología de Solución	61
3.3.1.- Bechmarketing	61
3.3.2.- Análisis de Costos	63
3.4.- Toma de Decisiones	64
3.4.1.- Selección de la Alternativa.	64
3.4.2.- Alcance del Proyecto	65
3.5.- Estrategias Adoptadas	70
3.5.1.- Inicio	70
3.5.2.- Desarrollo - Análisis del Portal.	72
3.5.3.- Desarrollo - Arquitectura del Portal	72
3.5.4.- Desarrollo - Diseño, Programación y Documentación.	73
3.5.5.- Desarrollo - Pruebas Integrales y del Usuario	74
3.5.6.- Desarrollo - Implementación	74
3.5.7.- Estabilización	75
Capitulo IV.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS	76
Capitulo V.- CONCLUSIONES - RECOMENDACIONES	79
Bibliografía	82
Anexos	84

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- PORTAL INFORMATIVO
- BANCO DE LA NACIÓN
- PORTAL DE TRANSPARENCIA
- BANCA ELECTRONICA
- GOBIERNO ELECTRÓNICO
- BECHMARKETING
- MODELO DE APLICACIONES EN INTERNET
- ANALISIS DE COSTOS

REESTRUCTURACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UN PORTAL INFORMATIVO PARA EL BANCO DE LA NACIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

El Banco de la Nación (BN) es la institución del Estado Peruano que brinda servicios financieros al sector público y clientes en general. Sus actividades principales pasan por el rol social que cumple al satisfacer las necesidades de interconexión financiera en más de 265 provincias y distritos del país como única oferta bancaria, así como cumplir con los pagos al personal público activo y cesante del país.

Por otro lado tenemos que los clientes del BN realizan operaciones financieras como, depósitos y retiro de dinero, consultas de cuentas, transferencias, pagos diversos, así como otras operaciones no financieras como consultas diversas, solicitud de información pública, reclamos, etc. El principal reto que tiene que afrontar el Banco como producto del crecimiento en número de clientes es la de brindar servicios de calidad a las entidades del sector público, proveedores, trabajadores y público en general, para lo cual debe minimizar el costo por operación financiera, apoyándose en las tecnologías de la información.

Actualmente, los cambios tecnológicos en las telecomunicaciones y en los sistemas de información y el crecimiento de usuarios que hacen uso de Internet, han motivado que el Banco invierta en el desarrollo de nuevos

canales de atención. Además, es política de Estado facilitar a los ciudadanos sus trámites y pagos a través de los diferentes medios electrónicos; factores a los que se suman, las crecientes necesidades y pedidos de los clientes del BN para ofrecer productos y servicios a través de nuevos canales de atención como Internet. En ese contexto, el Banco desarrolló, implementó y administra actualmente el Portal Informativo Institucional que contiene el Portal de Transparencia y el Portal de Fideicomisos.

En el Portal Institucional se publica los beneficios, requisitos, costos y lugares de atención de los servicios que presta el Banco diferenciando entre Personas naturales, Sector público y Sector privado, con un lenguaje claro y sencillo, consistente, robusto y que responda a las necesidades del usuario.

El Portal de Transparencia se ha implementado en cumplimiento de normas establecidas por entidades reguladoras del Estado Peruano, el cual es una plataforma informativa de acceso libre que permite a cualquier usuario disponer, en tiempo real, de la más completa información económica que haya podido centralizar el Banco. La creación de este Portal significa sólo el inicio de un largo proceso que ha de conducirnos a un manejo moderno y transparente de la gestión pública, con una activa fiscalización de la ciudadanía y ser participes del gobierno electrónico y el Portal de Fideicomisos donde se publica información referente a los accionistas de Telefónica del Perú S.A.A. que no han recabado sus acciones y dividendos (incluye accionistas de la ex Compañía Peruana de Telefónica S.A.)

INTRODUCCION

El presente informe tiene como objetivos describir el desarrollo, implementación y administración del portal del Banco de la Nación, como uno de los primeros pasos que ha dado la Institución para contar con un canal mas de información respecto a los servicios que presta, consultas y últimos movimientos de Cuentas de Ahorros, consulta de Cuentas Corrientes, bloqueo de tarjeta Multired que actualmente se realizan 502 bloqueos en promedio mensual, cuya administración es realizada por personal del Banco, cabe resaltar que el ámbito del presente informe es el frente de atención al cliente (Front-Office).

Así mismo en cumplimiento de las normas emitidas por entidades reguladoras del Estado Peruano se desarrollo, implemento y actualmente se administra el portal de transparencia el cual es una plataforma informativa de acceso libre que permite a cualquier usuario disponer, en tiempo real, de la más completa información económica que haya podido centralizar el BN. La creación del Portal significa sólo el inicio de un largo proceso que ha de conducirnos a un manejo moderno y transparente de la gestión pública, con una activa fiscalización de la ciudadanía.

El Banco ahorra aproximadamente S/. 118,876.00 anual en mantenimiento de actualización de información de los servicios que presta el Banco a través del Sitio web.

Se realizaron 388,835 visitas durante el 2002 con la reestructuración del portal se incremento a 2' 450, 562 visitas durante el 2003 y 3' 092, 646 visitas durante el 2004 teniendo una tasa de crecimiento de 530% y 21% respectivamente.

Se atienden un promedio de 200 consultas mensual desde que se implemento el modulo de consultas. Así como también se publica el 100% de los nombre, ubicación y teléfono de la: red de oficinas, red de cajeros automáticos y agencias donde el Banco es única oferta bancaria a nivel nacional.

DEFINICIONES

Para efectos del presente documento, se aplicarán las siguientes definiciones:

FONAFE: - Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.

Resolución: Resolución de Dirección Ejecutiva 065-2004/DE-FONAFE, Publicada en el diario el Peruano el 06.08.2004

Directiva de Transparencia: Directiva de Transparencia en la Gestión de las Empresas y Entidades bajo el ámbito del FONAFE., aprobada mediante Acuerdo de Directorio No. 003-2002/008-FONAFE (Publicada el 02.07.2002 en el diario el Peruano)

PCM: Ministerio del Consejo de la Presidencia

Ley General: Ley N° 27806 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública” aprobado por D.S. N.º 043 - 2003-PCM., 2003

El Banco: Banco de la Nación

SBS: Superintendencia de Banca y Seguros.

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

SIAF: Sistema Integrado de Administración Financiera.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1.1.- ROL DE LA EMPRESA

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa; El Banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada.

El Banco está facultado para realizar las funciones que a continuación se indican, ninguna de las cuales será ejercida en exclusividad respecto de las empresas y entidades del sistema financiero.

Brindar servicios bancarios para el Sistema Nacional de Tesorería, de acuerdo con las instrucciones que dicta la Dirección Nacional del Tesoro Público.

- En concordancia con lo establecido en el primer párrafo del presente artículo, dichos servicios serán ofrecidos en competencia con las demás empresas y entidades del sistema financiero.

- Brindar servicios de recaudación, por encargo del acreedor tributario, debiendo existir aprobación del Banco y un convenio específico de recaudación.
- Efectuar por delegación las operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Recibir los recursos y fondos que administran los organismos del Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y Locales, así como las demás Entidades del Sector Público Nacional.
- Actuar como agente financiero del Estado, en concordancia con lo establecido por el segundo párrafo del artículo 4° de este Estatuto.
- Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos internos o externos a entidades receptoras de crédito.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado, del modo que señala el segundo párrafo del artículo 4° de este Estatuto. En este caso el Banco actúa prestando el servicio bancario y el de cambio de monedas, sujetándose a las regulaciones que pudiera dictar el Banco Central.
- Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
- Brindar servicios bancarios en calidad de corresponsal de entidades del sistema financiero, en las localidades donde las entidades del sistema financiero se lo soliciten.

- Recibir depósitos a la vista de las personas naturales y/o jurídicas por concepto de los pagos que, en su condición de proveedores, pensionistas así como trabajadores del Estado, perciben en el marco del Sistema Nacional de Tesorería.
- Recibir depósitos de ahorros, así como en custodia, de personas naturales y/o jurídicas en los centros poblados del territorio de la República donde la banca privada no tenga oficinas, incluyendo la emisión de giros y/o telegiros bancarios y efectuar transferencias de fondos por encargo y/o a favor de dichas personas.
- Otorgar créditos y otras facilidades financieras a los organismos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales y demás Entidades del Sector Público Nacional, a excepción del otorgamiento de préstamos a las Empresas del Estado de Derecho Privado; así como emitir, adquirir, conservar y vender bonos y otros títulos, conforme a ley. Las emisiones de títulos se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas que podrá ser revisado trimestralmente.
- Efectuar con entidades del Sector Público, así como con instituciones bancarias y financieras del país o del exterior, las operaciones y servicios bancarios necesarios para cumplir con las funciones indicadas en este Estatuto, así como aquellas destinadas a la rentabilización y cobertura de riesgos de los recursos que administra. Estas operaciones se harán de acuerdo

a un programa anual aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas que podrá ser revisado trimestralmente.

- Otorgar préstamos a los trabajadores y pensionistas del Sector Público que, por motivo de los depósitos de sus ingresos, posean cuentas de ahorro en el Banco de la Nación. Estas operaciones se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas que podrá ser revisado trimestralmente.

1.1.2.- VISIÓN

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

1.1.3.- VALORES INSTITUCIONALES

El Banco, tiene como práctica constante los siguientes valores:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Creatividad / Innovación
- Eficacia / Eficiencia
- Iniciativa

1.1.4.- MISIÓN

“Brindar servicios financieros de calidad a las entidades del sector público, sus proveedores, trabajadores y público en general. Contribuir con la descentralización económica y financiera del país, a través de la extensión de sus servicios en zonas en donde no exista oferta bancaria, en un marco institucional que garantice su auto sostenibilidad financiera.”

1.1.5.- DIAGNOSTICO GENERAL (ANÁLISIS FODA)

1.1.5.1.- ASPECTOS DEL MACROENTORNO:

Oportunidades

1. Las políticas del estado de incluir a todos los distritos del País en la Economía Nacional.
2. Una alta demanda de los pueblos del país por más y mejores servicios bancarios.
3. Interconexión con nuestro principal cliente en el Sistema Integrado de Administración Financiera.
4. Poca cobertura de la Banca Privada, por llegar directamente a los distritos pocos rentables del País.
5. Los convenios establecidos con la banca privada de contar con servicios de corresponsalia.
6. Uso de los medios electrónicos para la cancelación de obligaciones que contarán las unidades ejecutoras.

7. Integrarnos al nuevo modelo de gestión Pública e-Government, a fin de participar eficientemente dentro del ecosistema Gubernamental.
8. Centralización de las cuentas y subcuentas del Tesoro Público.

Amenazas

1. Sector Público autorizado a realizar servicios bancarios con la banca privada.
2. El no ser el principal Agente financiero del Estado.
3. Reducciones presupuestales para el sector público y limitaciones en su ejecución.
4. Variación de la Política Gubernamental.
5. Búsquedas de plazas rentables por parte de la Banca privada.
6. Ocurrencia de siniestros de carácter social por pertenecer al Estado.
7. Crisis financiera nacional.
8. Dispositivo legal de un poder del Estado, de Equilibrar las pensiones de los trabajadores comprendidos en la Ley 20530, con los trabajadores activos.
9. Impuesto a las transacciones Financieras (ITF), que podría minimizar el acceso de servicios bancarios por parte de los ciudadanos.

1.1.5.2.- ASPECTOS DEL MICROENTORNO:

Fortalezas

1. La mayor Red de Oficinas en el Sistema Financiero Nacional, especialmente en distritos de provincias, con operaciones registradas al 100% en teleproceso.
2. Atención en 265 distritos donde somos Única Oferta Bancaria.
3. Centralización de las cuentas y Subcuentas del Tesoro Público (SUNAT, SUNAD y Entidades Públicas).
4. Personal competente.

Debilidades

1. Limitación legal en los servicios bancarios ofrecidos.
2. Infraestructura, número del personal, procesos y sistemas de información inadecuados para los volúmenes de operación atendidos, que generan largas colas en Agencias, presentando una imagen negativa.
3. Deficiencia de canales de comunicación en niveles jerárquicos.
4. Estructuras de cargos y categorías deficientes y regímenes pensionarios dispersos.
5. Normatividad Legal y Administrativa que dificulta la decisión para la gestión de recursos humanos y materiales.

6. Perfil etéreo y profesional inadecuado para algunos cargos y categorías, lo que reduce la calidad de los servicios que presta el Banco.

1.1.6.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos, establecidos por el BN para el periodo 2004-2008 son los siguientes:

Objetivo 01.- Mejorar la atención de nuestros clientes, brindándoles servicios de calidad.

Objetivo 02.- Mejorar los procesos operativos del banco.

Objetivo 03.- Mantener la autosostenibilidad financiera.

Objetivo 04.- Reducción de todo riesgo operacional, financiero y de seguridad.

1.1.7.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación se enumeran los objetivos específicos los cuales han sido alineados a los objetivos Estratégicos.

Objetivo 01: Mejorar la Atención de Nuestros Clientes, Brindándoles Servicios de Calidad.

1. Adquisición e implementación del ATM watch para todos los ATM's en Lima Metropolitana.
2. Software de Atención al Cliente:
 - ✓ 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.
- 3. implementación de la tarjeta de débito MULTIRED – VISA.
- 4. Implementar elementos de seguridad en lobbies: adquisición de cámaras de video para los lobbies de ATM's, adquisición de sistema de control para acceso a 30 lobbies Multired.
- 5. Instalación e implementación de 100 cajeros automáticos a nivel nacional.
- 6. Adquisición e instalación de 150 cajeros automáticos.
- 7. Lograr una óptima imagen en la calidad de servicios mediante la aplicación de estándares de producción y presentación de Agencias a nivel nacional.
- 8. 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.
- 9. Implementación de (20) Agencias en Lima y (30) en Provincias, años 2004-2008.
- 10. Crear la Fundación Cultural del Banco.
- 11. Innovar productos financieros que cumplan con un rol social.
- 12. Reestructurar el sistema de información de la página Web del Banco.

13. Contar con una estructura organizacional flexible en el tiempo y alineada a la misión del Banco.
14. 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.
15. Contar con la Nueva sede Principal del banco debidamente implementada con tecnología de vanguardia.

Objetivo 02.- Mejorar los Procesos Operativos del Banco

1. Implementación 1ra etapa sistema integrado de gestión
2. Desarrollar el aplicativo de las cuentas monetarias.
3. Interconexión con entidades publicas y clientes en general
4. Modernización de los procesos operativos de valores en custodia del Banco de la Nación.
5. Implementación de emisión de estados de movimiento de cuentas de ahorro por Intranet.
6. Captura y visualización de firmas a nivel nacional y en tiempo real.
7. Unificación y permanencia de códigos del año 2003 de las cuentas corrientes y Sub - Cuentas del Tesoro para el 2004.
8. Elaboración de base única de datos para clientes del Banco de la Nacion.
9. Implementación del sistema de Administración Automatizada de Colas. (SAAC).

10. 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.
11. Implementar un sistema de flujo de trabajo a fin de propender a establecer la “oficina sin papeles”.
12. Optimizar el proceso de la administración del registro de operaciones en ATMs electrónicamente.
13. Automatización de los procesos de intermediación financiera de sus diversas operaciones con el exterior.
14. 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.
15. Obtener certificaciones de calidad ISO para el desarrollo de software y el procesamiento de datos.
16. Contar un Sistema de Información Gerencial.

Objetivo 03.- Mantener la autosostenibilidad Financiera

1. Implementar flujo de caja proyectado y ejecutado para canales remotos y virtuales y red de agencias Vía FISA.
2. Implementación de bóvedas de custodia BCRP en el ámbito nacional.

Objetivo 04.- Reducción de Todo Riesgo Operacional, Financiero y de Seguridad.

1. Adquisición de software de riesgos.

1.1.8.- ESTRATEGIAS

1. Ampliar la red de oficinas y cajeros automáticos a nivel Nacional.
2. Implantar turnos en las Agencias de mayor carga operativa, con la finalidad de mejorar la imagen y calidad de servicio.
3. Innovar canales de distribución de servicios, acercándolos al cliente y ampliando la capacidad de atención, mejorando la calidad y costo de los servicios que el Banco de la Nación presta.
4. Implementar un sistema de comunicaciones amplio y confiable a través de una conexión directa que permita integrarnos con los sistemas de los clientes.
5. Mantener un soporte informático integrado y oportuno a las necesidades del cliente, basado en la aplicación de tecnologías de información de vanguardia.
6. Aplicar mecanismos que conlleven a perfeccionar integralmente al personal, incrementar la productividad, mejorar la calidad de atención, logrando una organización competitiva, proactiva, moderna y eficiente.

1.2.- DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.2.1.- PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.2.1.1.- Servicio de Pagaduría

El Banco de la Nación efectúa el servicio de pagaduría a los servidores y pensionistas de diversos organismos públicos en competencia con la Banca Comercial. Este servicio se realiza a

través de cuentas corrientes y por cuentas de ahorros con tarjetas MULTIRED.

En el año 2004 se realizaron 50 millones de operaciones por concepto de pagaduría. El 82% fue generado por operaciones de ahorro, servicio utilizado para el pago de sueldos al Sector Público, el 18% restante se generó por el servicio de cuentas corrientes.

1.2.1.2.- Servicio de Recaudación

El Banco de la Nación, recibe los depósitos por operaciones de las principales empresas recaudadoras, tales como: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Poder Judicial, Ministerio del Interior y Ministerio de Defensa-Marina de Guerra del Perú, ESSALUD, ONP y otras entidades públicas, etc.

En el año 2004 se realizaron 19 millones de operaciones por concepto de recaudación.

1.2.1.3.- MULTIRED

Es la red propia del Banco de la nación que permite realizar operaciones de consulta y retiro de dinero en efectivo, es la única red que brinda las denominaciones de 10, 20, 50 y 100 nuevos soles. El Banco brinda el servicio de pagaduría a trabajadores y pensionistas de entidades públicas con un único instrumento de

cobro que es la tarjeta Multired. El Banco de la Nación cuenta actualmente con una red de 409 cajeros automáticos distribuidos a nivel nacional 191 en Lima y 218 en Provincias, pudiendo realizar operaciones los 7 días las 24 horas. Mediante la red Multired, es posible realizar:

- Retiros de dinero diario hasta un máximo de S/. 1500.
- Consulta de saldo y últimos movimientos.
- Cambio de clave.

1.2.1.4.- Préstamo Multired

Es un servicio que brinda el Banco de la Nación a los trabajadores activos y pensionistas del Sector Público de menores ingresos que tienen cuenta de ahorros en el Banco con el propósito de mejorar su capacidad adquisitiva y nivel de vida, contribuyendo así al proceso de reactivación económica nacional.

1.2.1.5.- Telegiros

Es un servicio mediante el cual se puede emitir y pagar telegiros a clientes institucionales y usuarios en general en cualquier parte del país.

1.2.1.6.- Corresponsalía

El Banco actúa como Banco Corresponsal de las entidades del Sistema Financiero para atender la demanda insatisfecha de

servicios bancarios en donde no existe oferta bancaria. Mediante la corresponsalia, se presta los siguientes servicios:

- ❑ Recepción de Depósitos en Cuenta Corriente
- ❑ Pago de Cheques.
- ❑ Cobranza de Cupones.
- ❑ Depósitos especiales
- ❑ Cobranza de Facturas y letras
- ❑ Pago de Servicios.
- ❑ Telegiros.
- ❑ Pago de Planillas.
- ❑ Desembolso y Recuperación de Créditos.

1.2.1.7.- Servicios de Crédito

El Banco de la Nación buscando favorecer la descentralización otorga créditos a entidades del sector público como gobierno nacional, gobierno regional y gobiernos locales con tasas de interés preferencial.

1.2.1.8.- Agente Financiero del Estado

El Banco, realiza las siguientes actividades como agente del Estado:

- ❑ Intervención del Banco de la Nación como agente financiero en los créditos y donaciones concertados por el Gobierno.

- Atención del servicio de la deuda pública externa de mediano y largo plazo por cuenta del Gobierno Central.
- Atención del servicio de la deuda interna.

1.2.1.9.- Transferencia a Municipios

Este servicio se presta a todos los Municipios a nivel nacional canalizando los recursos que le son asignados por el Fondo de Compensación Municipal y otros asignados por ley, impuesto promoción Municipal y vaso de leche. Para ello el Banco cuenta con un sistema a través de teleproceso que permite su acreditación en forma simultánea.

1.2.1.10.- Servicios de Ahorros

El Banco, presta los servicios de:

- Ahorros al sector público.- Apertura de cuentas de ahorros individuales para el servicio de pagaduría de remuneraciones y pensiones a trabajadores activos y pensionistas de las entidades públicas, que tienen convenio suscrito con el Banco.
- Ahorros sector privado en oficinas únicas ofertas bancarias.- Brinda el servicio de ahorros en moneda nacional a personas naturales y a personas Jurídicas en comunidades sin acceso a éstos.

1.2.1.11.- Servicios Bancarios Internacionales

El Banco los siguientes servicios Bancarios Internacionales:

- Remesas de cheques en cobranzas.
- Transferencia de fondos al exterior.
- Transferencia de fondos del exterior.
- Créditos y cobranzas documentarias.
- Fianzas bancarias.

1.2.2.- CLIENTES

El principal cliente del Banco es el estado peruano, esto incluye al sector público, destacando en su mayoría los trabajadores activos y cesantes de los diferentes regímenes tales como el personal del magisterio, ministerios, fuerzas armadas y policiales. Otro grupo importante de clientes es el conformado por las universidades públicas, la totalidad de gobiernos regionales y municipales, organismos reguladores y receptores de ingresos del estado, entre otros.

1.2.3.- PROVEEDORES

En la siguiente tabla se ilustra la relación de los 50 principales proveedores del Banco al 31 de marzo del 2005, tomando como referencia los montos en soles de las transacciones realizadas con el Banco.

N°	RUC	NOMBRE DEL PROVEEDOR	IMPORTE
1	20100148162	CIA. DE SEGURIDAD PROSEGUR S.A.	4,424,956.04
2	20101029442	INCOT S.A.C.	4,418,357.97
3	20100075009	IBM DEL PERU S.A.C.	3,480,758.88
4	20100017491	TELEFONICA DEL PERU S.A.A.	2,793,208.12
5	20100101522	CIA. DE NEGOCIACIONES MOBILIARIAS EINMOBILIARIA	2,481,520.73
6	20100077044	HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A.	2,141,400.06
7	20100128137	NCR DEL PERU S.A.	2,065,116.09
8	20100093082	SEGRES SYSTEC S.A.	1,421,808.49
9	20101163335	MANRIQUE Y MALAGA S.R.L.	984,840.84
10	20500698340	TELEFONICA EMPRESAS PERU S.A.A.	565,737.26
11	20125900675	SAMI CONSTRUCT CONTRAT GRLS. S.R.L.	496,438.05
12	20100709458	LUVEGI INGENIEROS S.A.C.	495,783.95
13	20100128218	PETROLEOS DEL PERU S.A.	448,022.20
14	20122882048	HIPER S.A.	440,711.20
15	20308572081	DAT & NET DEL PERU S.A.	366,716.41
16	20423195119	GILAT TO HOME PERU S.A.	331,539.97
17	20117754970	EMP. DE SIST. Y SERV. DE SEG. S.A.	317,504.91
18	20424222667	FTR CONTRATISTAS GENERALES S.A.	298,887.26
19	20417926632	MOTORES DIESEL ANDINOS S.A.	273,316.34
20	20331898008	LUZ DEL SUR S.A.A.	261,950.79
21	20255707231	CONFECCIONES ROBERT'S S.A.	246,447.10
22	20509591394	CONSORCIO SJT	244,525.57
23	20102027281	NOGAL S.A.	238,421.83
24	20341191476	CONSORCIO CAROLINA S.A.C.	234,785.60
25	20218090550	CORPORACION EJECUTORA DE OBRAS SAC	231,591.39
26	20131354950	JAVI S.A. CONTRATISTAS GENERALES	230,701.04
27	10053433532	ESPEJO CASTILLO JOSE HUGO	226,116.25
28	20208644352	DOBLE L CONSTRUCCIONES S.R.L.	215,199.00
29	20100977380	TECNOLOGIA Y GERENCIA DEL PERU S.A.	212,578.08
30	20254356051	OLC INGENIEROS EIRL	208,250.06
31	20507468102	DIEBOLD PERU S.R.L.	193,733.07
32	20335020872	HEWLETT-PACKARD PERU S.R.L.	170,810.71
33	20343509732	ASIGABAN CONTRATISTAS GENERALES E.I.R.L.	163,157.22
34	20380500958	URGENCIA POSTAL S.A.	160,576.85
35	20519706831	NAZCA CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	159,854.83
36	20143229816	EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A.	156,064.19
37	20101655041	AG & J S.A.C.	138,591.34
38	20484107239	CONST. Y SERV. GRALES. SULLANA SRL	133,564.10
39	20100140692	CONDOR TRAVEL S.A.	119,722.16
40	20100093759	LATINA COMPANIA DE SEGUROS	118,808.87
41	20458605662	FONDO NAC.DE FINANCIAM.DE LA ACTIVIDAD EMPRESAR	110,133.70
42	20469378561	CAMARA DE COMPENSACION ELECTRON.S.A	104,038.92
43	20269985900	EDELNOR S.A.A.	101,448.61
44	20100466709	COPISERVICE E.I.R.L.	96,087.43
45	20502932978	JUAN FCO YOYERA CONTR. GRALES. SAC	92,354.57
46	20102295961	TRADEL SERVICE S.R.L.	92,146.01
47	20142949882	TYON EIRL	89,434.58
48	20424653561	TELEFONICA MOVILES S.A.C.	86,347.60
49	10178599009	RAMIREZ BOUBY MARIA SCARLET	81,825.00
50	20100124069	SERVIAUTOS TIKI S.A.C.	79,052.56

Fuente: http://www.bn.com.pe/transparencia/pagi/proveedores/2005/50provee_1T2005.xls

Portal de Transparencia Bancote la Nación

1.2.4.- PROCESOS

Los macro-procesos de línea del Banco son cinco cuyo objetivo es de describir de manera resumida el flujo de información con las entidades externas, cuyos macro-procesos son: Administración de Operaciones Bancarias, Administración de Servicios Bancarios, Tesorería,

Administración de Canales de Atención y Fideicomisos y Encargos.
Así mismo con los macro-procesos de Soporte.

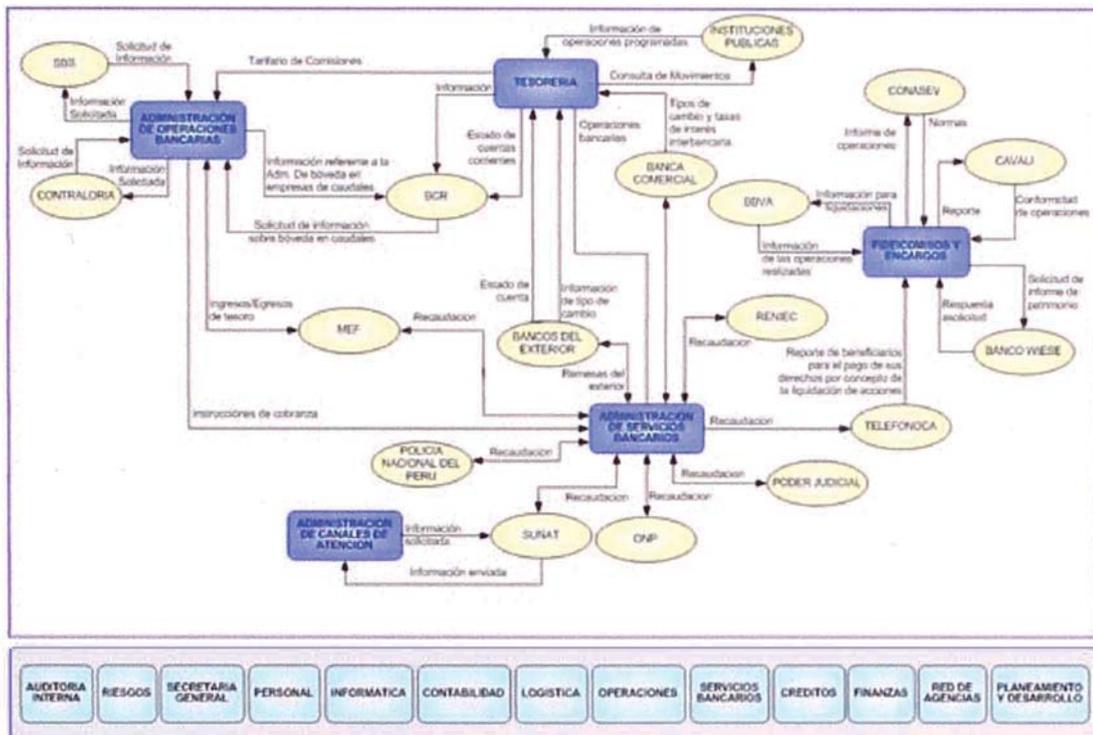


FIGURA 01.- Macro-procesos de línea del Banco

En la figura 01 se ilustra las relaciones de estos cinco macro-procesos con las principales entidades externas, que a continuación se detallan:

- El macro-proceso Administración de Operaciones Bancarias se relaciona principalmente con entidades externas tales como con el Banco Central de Reserva del Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas, la Superintendencia de Banca y Seguros y la Contraloría General de la República. Con el Ministerio de Economía y Finanzas intercambia información referente a ingresos y egresos del Tesoro

Público. La información solicitada por la SBS y la Contraloría es enviada para fines de control y regulación.

- El macro-proceso Administración de Servicios Bancarios mantiene relación principalmente con la SUNAT, la Oficina de Normalización Previsional, el Poder Judicial, la RENIEC, así como con la Policía Nacional del Perú, Telefónica del Perú, Bancos del Exterior y con la Banca Comercial. La información que comparte con estas entidades se refiere a recaudaciones; en el caso de los Bancos en el Exterior, ésta corresponde a remesas.
- El macro-proceso Tesorería se relaciona con las siguientes entidades externas: el Banco Central de Reserva del Perú, la Banca Comercial, así como con Bancos del Exterior y diversas entidades públicas. En cuanto al Banco Central de Reserva del Perú, esta entidad solicita información referente a su estado de cuenta.

Plan Estratégico de Tecnologías de Información – Banco de la Nación
Para la Banca Comercial, Tesorería solicita los tipos de cambio y tasas de interés interbancarias con el objetivo de poder realizar operaciones de moneda extranjera. En cuanto a los Bancos del Exterior, Tesorería realiza una confirmación de saldos de las cuentas que se manejan en el exterior y establece tipos de cambio para otras monedas.

Adicionalmente, en el caso de las Instituciones Públicas se realizan consultas para determinar el uso y disponibilidad de sus depósitos, con la finalidad de poder proyectar los requerimientos de liquidez del Banco de la Nación.

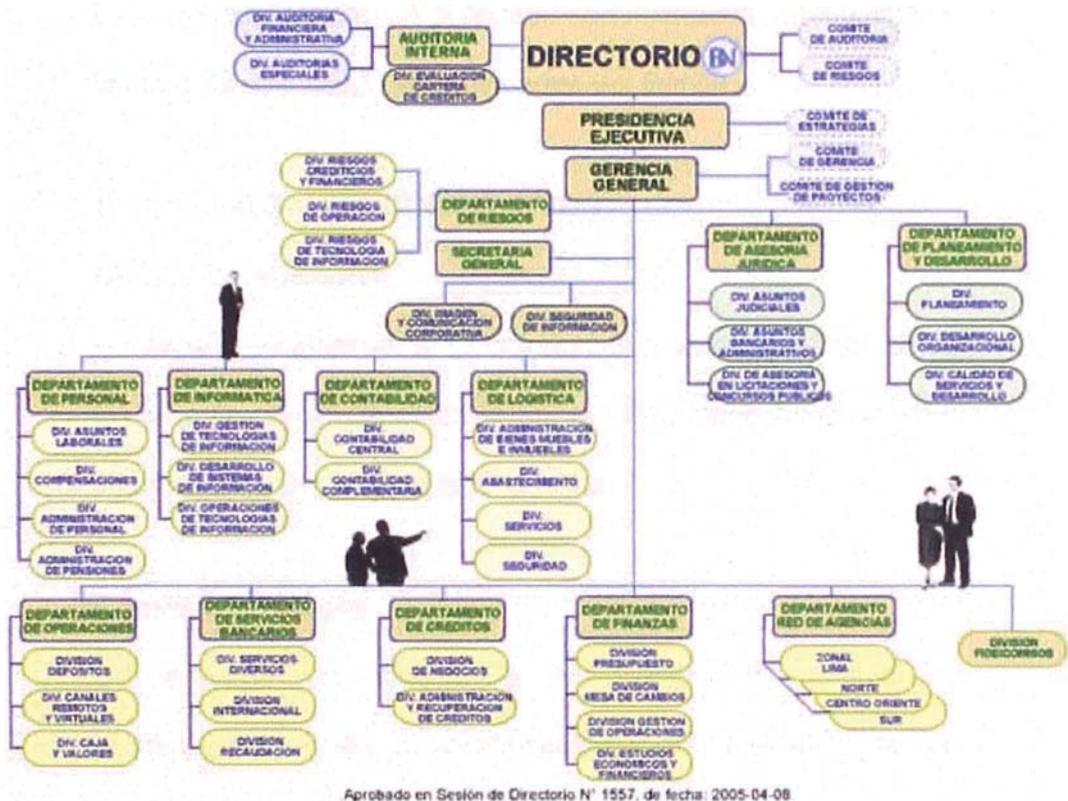
- El macro-proceso Fideicomisos y Encargos mantiene relación con la Caja de Valores de Lima, CONASEV, Banco Wiese, Banco Continental, así como con Telefónica del Perú. En lo referente a información, Fideicomisos le envía a la Caja de Valores de Lima y a la CONASEV reportes de las operaciones realizadas; adicionalmente, CONASEV le envía las normas generales. Asimismo, Fideicomisos solicita al Banco Wiese informes sobre el patrimonio del Estado.

El Banco Continental hace entrega del informe de las operaciones realizadas sobre las liquidaciones; con respecto a Telefónica del Perú, ésta hace entrega a Fideicomisos de reportes de beneficiarios para el pago de sus derechos por concepto de la liquidación de acciones de Telefónica.

En el caso de los macro-procesos de soporte, tal como su nombre lo indica, éstos brindan el soporte administrativo y operativo necesario para el correcto funcionamiento de la gestión del Banco.

1.2.5.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Como se ilustra en la figura 02, La estructura orgánica del Banco que fue aprobado en Sesión de Directorio 1557, de fecha 08 de Abril del 2005



Aprobado en Sesión de Directorio N° 1557, de fecha: 2005-04-08

FIGURA 02.- Estructura Orgánica del Banco de la Nación

1.2.6.- BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

1.2.6.1.- ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Directorio

El Directorio es la más alta autoridad institucional y determina las políticas a seguir en el Banco, siendo responsable general de las actividades de éste. Salvo el Presidente, los demás directores no ejercen cargo o función ejecutiva en el Banco.

Presidencia Ejecutiva

La Presidencia Ejecutiva es el órgano de más alta autoridad administrativa del banco y ejerce su representación oficial.

Gerencia General

La Gerencia General es el órgano administrativo, encargado de la dirección de todas las actividades del Banco.

1.2.6.2.- ÓRGANOS CONSULTIVOS

Comité de Auditoria

Encargado de informar al Directorio sobre la implementación de las recomendaciones emitidas por la SBS, Inspectoría del MEF y Contraloría General de la República.

Comité de Riesgos

Se encarga de diseñar y establecer las políticas y procedimientos para la identificación y administración de los riesgos inherentes al negocio bancario.

Sub Comité de Riesgos Crediticios y Financieros

Tiene como función principal, discutir y proponer al Comité de Riesgos las políticas y procedimientos para la identificación y administración de los riesgos de mercado, liquidez y crediticios, pudiendo tomar en consideración las normas que emite la SBS.

Sub Comité de Riesgos de Operación

Tiene como función principal, discutir y proponer al Comité de Riesgos las políticas y procedimientos para la identificación y administración de los riesgos de operación, pudiendo tomar en consideración las normas que emite SBS.

Comité de Estrategias

Se encarga de formular y proponer políticas al Directorio para el cumplimiento del Plan Estratégico, así como supervisar su cumplimiento.

Comité de Gestión de Proyectos

Se encarga de elaborar las Propuestas de Proyecto para el Plan Operativo, las cuales deberán estar alineadas a las estrategias y objetivos institucionales y definir a los Líderes de Proyecto encargados de desarrollarlos.

Comité de Gerencia

Encargado de coordinar, analizar y proponer y/o resolver asuntos de interés general.

1.2.6.3.- ÓRGANO DE CONTROL

Departamento de Auditoría Interna

Se encarga de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y

eficiencia de sus actos y operaciones; así como el logro de sus resultados mediante la ejecución de acciones y actividades de control posterior.

División de Evaluación de Cartera de Créditos

Se encarga de realizar permanentemente la evaluación y clasificación de la cartera de créditos, el cumplimiento de las condiciones pactadas en el otorgamiento de los mismos, así como el cálculo de las provisiones específicas, según directivas de la SBS.

Oficial de Cumplimiento

Se encarga de Vigilar el cumplimiento del sistema de prevención de lavado de dinero dentro del Banco

1.2.6.4.- ÓRGANOS DE APOYO

Departamento de Riesgos

Establecer una cultura óptima de gestión de riesgos en el banco mediante el desarrollo de procesos adecuados de identificación, evaluación, cuantificación y monitoreo de los riesgos inherentes a su actividad, con la finalidad de propiciar acciones preventivas que contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

Departamento de Secretaría General

Servir de instancia de permanente coordinación entre el Directorio, la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General y demás Gerencias, canalizando la información y documentación del Banco, garantizando la eficiente administración de las actas de las sesiones que lleva a cabo el Directorio, así como administrar eficientemente el patrimonio bibliográfico documental y trámite documentario del Banco.

División de Imagen y Comunicación Corporativa

Administrar las comunicaciones, publicidad y relaciones públicas, que promuevan corrientes de opinión internas y externas favorables, para fortalecer la imagen del Banco.

División Seguridad de Información

Garantizar un adecuado nivel de seguridad en la administración de la información que fluye dentro del banco, brindando además, las condiciones necesarias para una apropiada administración del acceso y uso de dicha información considerando todos los medios utilizados.

Departamento de Personal

Liderar, promover y optimizar el desarrollo integral del potencial de las personas en el banco, constituyéndose en facilitadores

de una cultura ágil e innovadora en función de los valores éticos y morales que nos lleve a la excelencia en la calidad de servicio a nuestros clientes, garantizando la mejora continua y el desarrollo de la calidad de vida en la institución.

Departamento de Informática

Administrar las tecnologías de información a fin que las actividades que realiza el banco cuenten con el más eficiente soporte tecnológico, facilitando el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Departamento de Contabilidad

Garantizar el registro y contabilización de todas las operaciones del banco, elaborar los Estados Financieros, analizarlos y preparar los informes contables de gestión necesarios para la toma de decisiones.

Departamento de Logística

Asegurar el desarrollo eficiente de los procesos de abastecimiento, el mantenimiento y protección del activo fijo y el sistema de seguridad, a través del suministro de bienes y servicios a las dependencias del banco, en forma oportuna con la calidad y cantidad necesaria, a fin de contribuir al cumplimiento de sus funciones.

1.2.6.5.- ÓRGANOS DE ASESORÍA

Departamento de Asesoría Jurídica

Asegurar que las acciones legales, judiciales y de asesoría que requieran el Directorio, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencias y demás reparticiones del Banco, sean atendidas oportunamente con la máxima calidad profesional, cautelando los intereses institucionales. Igualmente, representar a la Institución ante las Autoridades Judiciales, Civiles y Militares, en acciones en que el banco sea parte.

Departamento de Planeamiento y Desarrollo

Planificar el desarrollo institucional y proponer proyectos orientados a un adecuado soporte organizacional. Asimismo, estudiar e investigar permanentemente el mercado de los servicios financieros y bancarios, proponiendo nuevos productos, servicios y mejoras en la calidad.

1.2.6.6.- ÓRGANOS DE EJECUCIÓN

Departamento de Operaciones

Administrar y asegurar que la prestación de los servicios de depósitos, se brinden a plena satisfacción de los clientes y usuarios. Asimismo, administrar los fondos en efectivo, títulos y valores, así como los canales remotos y virtuales.

Departamento de Servicios Bancarios

Administrar y asegurar que la prestación de los servicios de giros, cobranzas, depósitos judiciales y administrativos y cheques de gerencia; servicios bancarios con el exterior y de recaudación, se brinden de manera eficiente a nuestros clientes institucionales y usuarios. Asimismo, actuar como agente financiero del estado, atender la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior.

Departamento de Créditos

Brindar el servicio de créditos, de acuerdo a la política institucional, asegurando una atención eficiente y oportuna a las solicitudes presentadas por el Gobierno Nacional, gobiernos regionales y/o locales y entidades del Sector Público Nacional, así como a los trabajadores y pensionistas del Sector Público (Préstamos Multired) y otras autorizadas por el Estatuto, garantizando una buena administración y recuperación de los mismos.

Departamento de Finanzas

Rentabilizar y administrar eficientemente los recursos financieros de la institución, mediante una adecuada asignación presupuestal, una eficaz programación de la distribución de sus recursos líquidos para su Red de Agencias,

y la elaboración de información y estudios de mercado para una oportuna toma de decisiones de carácter económico y financiero.

Departamento Red de Agencias

Asegurar, mediante la dirección, coordinación, orientación, apoyo y control el funcionamiento de las sucursales y agencias; atendiendo eficientemente los servicios que el Banco está facultado a realizar y brindando servicios de calidad a plena satisfacción de clientes y usuarios.

División de Fideicomisos

Administrar los fideicomisos encargados al Banco como fiduciario.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1.- E-COMMERCE Ó COMERCIO ELECTRÓNICO

2.1.1.- DEFINICIÓN

El comercio electrónico se define como la forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como Internet. En este sentido, el concepto de comercio electrónico no sólo incluye la compra y venta electrónica de bienes, información o servicios, sino también el uso de la red para actividades anteriores o posteriores a la venta, como son:

- ✓ Publicidad
- ✓ Búsqueda de información sobre productos, proveedores, etc.
- ✓ Negociación entre comprador y vendedor sobre precio, condiciones de entrega, etc.
- ✓ Atención al cliente antes y después de la venta
- ✓ Dar cumplimiento a trámites administrativos relacionados con la actividad comercial.
- ✓ Colaboración entre empresas con negocios comunes (a largo plazo o sólo de forma coyuntural)

Estas actividades no tienen necesariamente que estar presentes en todos los escenarios de comercio electrónico.

En el comercio electrónico participan como actores principales las empresas, los consumidores y las administraciones públicas. Así se distinguen normalmente tres tipos básicos de comercio electrónico:

- 1 Entre empresas o B2B (business to business).
- 2 Entre empresa y consumidor o B2C (business to consumers).
- 3 Entre empresa y administración o B2A (business to administrations).

Las empresas intervienen como usuarias (compradoras o vendedoras) y como proveedoras de herramientas o servicios de soporte para el comercio electrónico: proveedores de servicios de certificación de claves públicas, instituciones financieras, etc.

Por su parte, las administraciones públicas, actúan como agentes reguladores y promotores del comercio electrónico y como usuarias del mismo (por ejemplo en los procedimientos de contratación pública o de compras por la Administración).

En la figura 03 se estima que habrá un hipercrecimiento del comercio electrónico hasta el 2010, siendo los países de Norteamérica y Europa Occidental los más adelantados, siguiendo regiones como Asia-Pacífico y América Latina.

REGIONES	AÑO(*)
Norteamérica	200-2003
Europa Occidental	2001-2004
Asia-Pacífico	2003-2010
América Latina	2004-2009
Europa Oriental	2005-2008
Africa-Medio Oriente	2005-20010

(*)Lapso de años entre el comienzo y fin del hipercrecimiento del e-comm.
 Por regiones fuente: www.forrester.com Abril, 2000

FIGURA 03: hipercrecimiento del comercio electrónico

2.1.2.- SEGURIDAD EN COMERCIO ELECTRÓNICO

Se debe de considerar tres aspectos: Tecnológicos (protección física), Legales (protección jurídica) y Psicológicos (sensación de protección).

En cuanto a aspectos Tecnológicos se debe tener en cuenta:

Seguridad en el almacenamiento de datos

- ✓ Frente a destrucción.- Contar con Antivirus y copias de seguridad.
- ✓ Frente a intrusos.- Contar con Firewalls y otras.

Seguridad en la transmisión de los datos

Para la seguridad de transmisión de datos se hace uso de sistemas de encriptación las cual se basan en la existencia de dos claves o llaves: una pública (de libre difusión) para encriptar y la otra privada (que sólo su propietario conoce) para desencriptar, de forma que de una no se deriva la otra. El hecho de que la llave de encriptación sea diferente a la de desencriptación nos permite hablar también de estos sistemas como sistemas asimétricos.

Además de la confidencialidad estas técnicas permiten otras aplicaciones:

- ✓ Integridad: Garantizan que el mensaje no ha sido alterado por terceros.
- ✓ Autenticación: Garantizan que el mensaje ha sido mandado por quien dice.
- ✓ No repudio: El remitente no puede negar haber mandado el mensaje

2.1.3.- FIRMAS DIGITALES

Una firma digital es un símbolo basado en medios electrónicos, utilizado para autenticar la identificación del emisor de un documento y del documento en sí.

La firma digital se crea utilizando técnicas de criptografía asimétrica (claves públicas y privadas diferentes para un mismo usuario, relacionadas entre sí por un algoritmo matemático). Debe ser imposible descifrar la clave privada a partir de la pública.

Un usuario que envía un mensaje autenticado con su firma digital, lo hace usando su clave privada, conocida sólo por él. El usuario que lo recibe utiliza la clave pública del que envía el mensaje para descifrarlo, si lo logra el mensaje vino de la persona correcta; cualquiera que tenga la clave pública del emisor puede leer sus mensajes si él los envió.

En el Perú la firma digital es válida por Ley No. 27269.

Debido a que el proceso de firma digital es fundamental para la idea de un certificado digital y, a su vez, el certificado digital es la herramienta principal para garantizar la seguridad del comercio electrónico, resulta útil observar un diagrama del proceso:

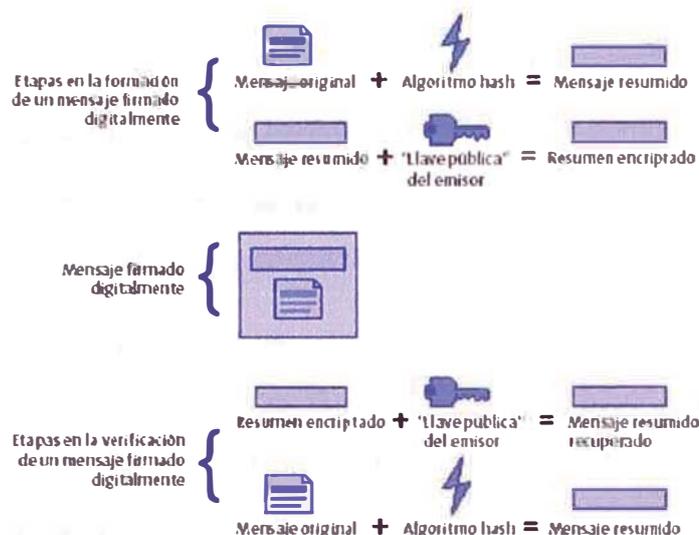


FIGURA 04: Pasos para crear y verificar un mensaje firmado digitalmente

Fuente: <http://www.verisign.es/resources/gd/buildEcommerce/index.html>

En la figura 04, se ilustra los pasos que debe realizar el remitente para crear un mensaje firmado digitalmente así como los pasos que debe seguir el destinatario para verificar que el mensaje firmado es válido.

2.1.4.- CERTIFICADOS DIGITALES

Un certificado digital es un archivo electrónico que identifica de forma exclusiva a individuos y sitios Web en Internet y permite establecer comunicaciones confidenciales y seguras. Asocia el nombre de una

¹ <http://www.indecopi.gob.pe/upload/crt/firmasDigitales/reglamentods019-2002-jus.PDF>

entidad que toma parte en una transacción segura (por ejemplo, una dirección de correo electrónico o la dirección de un sitio Web) con la clave pública utilizada para firmar la comunicación con dicha entidad en un sistema criptográfico.

Normalmente, el firmante de un certificado digital es una tercera parte confiable o autoridad de certificación (CA), como VeriSign, al que todos los usuarios de dichos certificados consideran como un lugar de gestión y almacenamiento seguro de la clave privada asociada. Las autoridades de certificación emiten, crean y firman certificados además de tomar parte frecuentemente en su distribución.

Los certificados digitales simplifican el problema de tener que confiar en que una clave pública específica esté asociada a una de las partes participantes, con lo que se reduce de forma eficaz el problema a tener que "confiar" en el servicio de la autoridad de certificación asociada. Por lo tanto, los certificados digitales funcionan como una forma de credencial o pasaporte digital. Este método representa un avance en el problema de la gestión de claves ya que reduce el problema de la confianza al problema de establecer (o, en los mercados actuales, seleccionar como proveedor) la función de autoridad de certificación apropiada. Todas las partes que confían en la autoridad de certificación pueden estar seguras de que las claves públicas que aparecen en los certificados son válidas.

Definición de SSL

SSL (Secure Sockets Layer), Es un sistema de codificación de transacciones creado por Netscape y basado en el estándar DES (Data Encryption System), desarrollado por el gobierno de los EUA.

Los participantes de la transacción SSL son dos:

- Vendedor, que debe estar certificado en una organización reconocida (por ejemplo Verisign).
- Comprador, que debe utilizar un visor o navegador compatible con SSL.

Para aminorar riesgos en todo el proceso de compra y pago se debe verificar que la dirección del servidor del vendedor sea segura (https:\)

Los certificados de servidor SSL realizan dos funciones necesarias para establecer comercios electrónicos seguros:

- ✓ **Autenticación de servidor SSL:** Los certificados de servidor permiten a los usuarios confirmar la identidad de un servidor de Web. Los navegadores Web comprueban automáticamente que la ID pública y el certificado de un servidor son válidos y han sido emitidos por una autoridad de certificación. La autenticación de servidor SSL es fundamental para realizar transacciones de comercio electrónico seguras en las que los usuarios, por ejemplo, envíen números de tarjetas de crédito a través de la Web y deseen verificar primero la identidad del servidor receptor.

- ✓ **Cifrado SSL:** Los SSL de 128 bits es el estándar para empresas de comercio en línea, bancos, agentes de bolsa y compañías de seguros de todo el mundo, establecen un canal seguro que permite al software emisor cifrar y al software receptor descifrar toda la información transmitida entre el navegador Web de un usuario y el servidor de Web, evitando que esta información privada sea interceptada en Internet.

Certificados de Servidor SSL (Secure Sockets Layer)

Los medios prácticos para implementar las firmas digitales y PKI (Public Key Infrastructure) son a través de certificados de servidores de Web que permiten la autenticación y el cifrado SSL. Los certificados SSL forman la base de una infraestructura segura de Internet al permitir a los sitios Web ofrecer a sus clientes un intercambio de información segura. Los certificados de servidores SSL cubren las necesidades de confidencialidad, integridad, autenticación y no repudio.

En la figura 05 se ilustra el proceso que garantiza la protección de las comunicaciones establecidas entre un cliente y un servidor de Web. Los intercambios de certificados SSL se producen en cuestión de segundos y no es necesaria ninguna acción por parte del cliente.

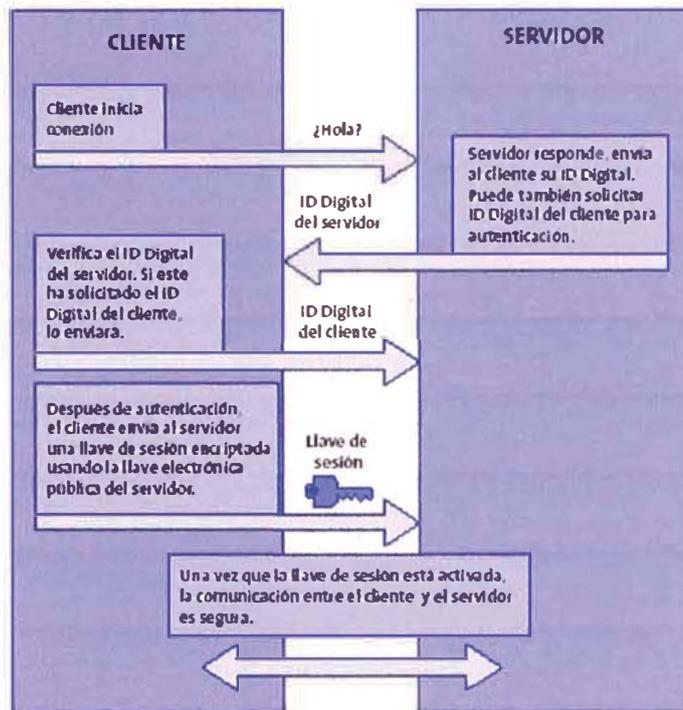


FIGURA 05.- Proceso de un certificado SSL entre un cliente y un servidor de Web

Autoridad Certificadora

Una Autoridad Certificadora (CA) es una organización fiable que acepta solicitudes de certificados de entidades, las valida, genera certificados y mantiene la información de su estado.

Una CA debe proporcionar una Declaración de Prácticas de Certificación (Certification Practice Statement o CPS) que indique claramente sus políticas y prácticas relativas a la seguridad y *mantenimiento* de los certificados, las *responsabilidades* de la CA respecto a los sistemas que emplean sus certificados y las *obligaciones* de los subscriptores respecto de la misma.

2.2.- E-BUSINES Ó NEGOCIOS ELECTRÓNICOS

2.2.1.- DEFINICIÓN

Es la fusión de procesos de negocio, aplicaciones integradas (incluida la de e-commerce) y estructuras organizacionales necesarias para crear un modelo de negocio que sea de alta performance. Es una forma de hacer negocios que cambia las relaciones con sus clientes, proveedores y su personal, usando tecnología de red. Además el EBUSINESS nos permite:

- ✓ Extender el alcance de la empresa.
- ✓ Crear lealtad con el consumidor.
- ✓ Crear mejores relaciones de negocio.
- ✓ Trabajar con clientes y proveedores en equipo.
- ✓ Compartir conocimientos e información.
- ✓ Brindar servicio las 24 horas, los 7 días de la semana.

2.3.- BANCA ELECTRÓNICA

2.3.1.- DEFINICIÓN

Representa el esfuerzo realizado por los Bancos en la creación de canales electrónicos de distribución mediante el cual los clientes pueden acceder los productos y servicios del Banco para atender las diversas necesidades, principalmente el procesamiento de pagos y la administración de su efectivo.

Estos canales electrónicos, son sistemas interactivos que deben ser ágiles, descriptivos, y altamente amigables, de modo que el cliente tenga la confianza de hacer sus operaciones de modo similar a como las realiza en una sucursal o agencia Bancaria.

Las características de Banca Electrónica son las siguientes:

- ✓ Se basa en un esquema de autoservicio.
- ✓ Funciona 24 x 7.
- ✓ Pasa de un mercado regional a un mercado global.
- ✓ Reduce intermediarios.
- ✓ Genera un mercado de bienes de información.

SUCURSAL versus WEB BANKING

	SUCURSAL	WEB
Costo Inversión	1	1/3
Costo Operación	60% Ingreso	20%
Costo Crecimiento	Alto	Bajo
Calidad Servicio	Bajo	Bueno
Servicio	Estándar	Personalizado
Cobertura Geográfica	Local	Global

Fuente: ABA/BA Internet Banking Survey

2.4.- PORTAL

2.4.1.- DEFINICIÓN

Portal es un punto de entrada a una Web de servicios, el paraguas que recubre una serie de servicios y que da acceso a éstos. La evolución natural de los portales, (que han perdido sus características iniciales ya que ha pasado a ser utilizado el nombre de "portal" para

cualquier página de gran tamaño que ofrece muchos servicios), es convertirse en un gestor de información, pero el "portal" no debe nunca dejar de ser una puerta de acceso.

Cada empresa tiene una cantidad de informaciones y contenidos que crece gradualmente: catálogos de productos / servicios, noticias, buscador, informaciones, comunicados, documentos externos e internos, etc. Estos contenidos no se gestionan directamente por lo que se conoce por "Portal", sino que el portal es el lugar por el que se accede a todos ellos. La gestión de los contenidos se lleva a cabo por parte de una herramienta de gestión documental o por un gestor de contenidos.

En la figura 06 se ilustra el esquema de un Portal, que es el punto de acceso interno para empleados, partners con acceso y colaboradores internos de la empresa, que es lo que se conoce como Intranet y el acceso a clientes, colaboradores externos, partners externos y cualquier otro tipo de usuario relacionado con la empresa con el que se quiera compartir información, que es lo que se le conoce como Extranet.

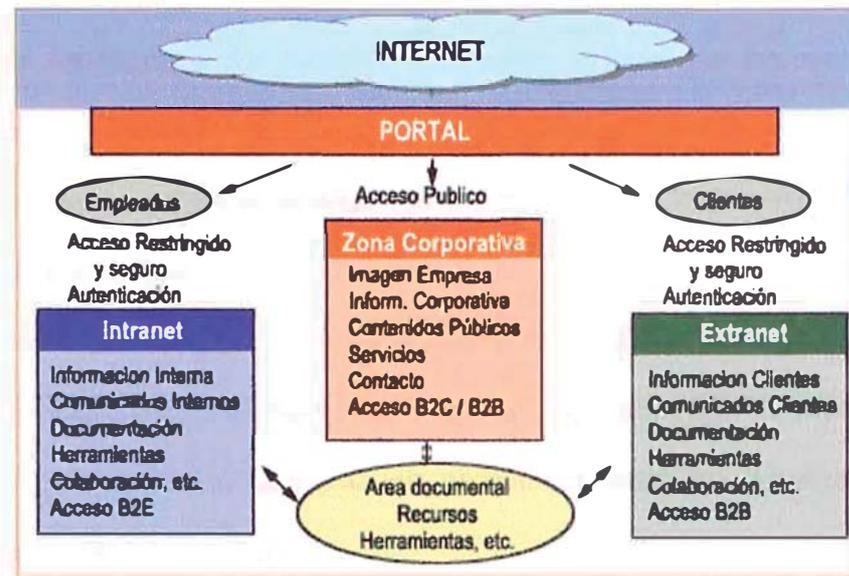


FIGURA 06.- Esquema de un Portal

Fuente: http://www.newcomlab.com/servicios/servicios_inf.asp?op=portales

2.5.- SEGURIDAD EN UN SITIO WEB

Los sitios Web y los servidores donde se alojan también pueden ser atacados, para cometer algún delito o fraude, acceder a bases de datos, a los propios sitios Web y a la desconexión de firewalls.

- Se debe proteger :
 - La integridad del sitio Web para que no se dañe o reemplace su contenido.
 - La integridad de los datos generados durante el proceso de operaciones electrónica.
 - Retener la propiedad de los materiales Web como textos, imágenes, logotipos y diseños que definen la personalidad del sitio.

- La administración de la seguridad y modificación del sitio Web debe ser hecho en servidores y por personal autorizado, al igual que las copias a producción.
- Constantemente se debe analizar las necesidades, el mantenimiento y control de los niveles de seguridad.
- Amenazas externas se refieren a problemas de seguridad en la infraestructura física del sitio, las líneas de interconexión a Internet, líneas telefónicas, etc., que pueden permitir accesos no autorizados, introducción de virus y otros.
- Amenazas internas se dan dentro de la empresa, cuando los usuarios dejan prendidas sus estaciones y cualquier otra persona puede acceder a la red con sus privilegios.
- Medidas de protección de la red y sitios Web son:
 - Aislamiento de equipos físicos e infraestructura.
 - Cambios frecuentes de identificaciones, contraseñas y políticas de seguridad.
 - Firewalls, encriptamiento.
 - Diseños de redes internas con zonas desmilitarizadas (DMZ).
 - Bitácoras de intentos y accesos no permitidos.
 - Sitio Web con alta disponibilidad y procedimientos para recuperación y desastres.

2.6.- GOBIERNO ELECTRÓNICO

2.6.1.- DEFINICIÓN

Gobierno Electrónico implica la reestructuración de los servicios públicos, una fuerte inversión (humana, presupuestaria y en equipos tecnológicos de información y comunicación) de los organismos administrativos a todos los niveles, así como un cambio cultural, lo cual es un factor clave para el éxito de la instauración de un gobierno electrónico. Sin embargo, no significa que automatizar o instalar software y hardware adecuados por doquier, tanto al interior de la administración pública, lo que se conoce como comunicación Intranet, como la conexión con los ciudadanos a través de la web, sea suficiente para hablar de gobierno electrónico. Será necesario que se permita una auténtica exposición de criterios, soluciones y deliberaciones en torno a la realidad social, económica, jurídica y política de un país, para que pueda iniciarse una relación gobierno/administrado transparente y eficiente.

2.6.2.- VENTAJAS Y OBSTÁCULOS PARA LA INSTAURACIÓN

VENTAJAS

- ✓ Disminución del tiempo de las diferentes operaciones que realizan los ciudadanos. Eficiencia y Eficacia.
- ✓ Reducción de costos de operación por parte de las dependencias gubernamentales.

- ✓ Transparencia en la gestión pública. auditabilidad de gestión, acceso y flujo de información continuo.
- ✓ Acercamiento de la administración pública con el ciudadano, con base a la tecnología al servicio de la gente.
- ✓ Afianza la gobernabilidad, Fortalece la Democracia participativa y representativa y Contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

OBSTÁCULOS

- ✓ Deficiencia en la infraestructura tecnológica y física para la instauración de un gobierno en línea.
- ✓ Falta de coordinación y comunicación entre los diferentes organismos gubernamentales.
- ✓ Inestabilidad política y Recesión económica.
- ✓ Existencia de una mayoría de ciudadanos analfabetas tecnológicos.
- ✓ Carencia de regulación que proteja los datos que circulan en la red y la inexistencia de planes y políticas estratégicas de modernización desde el gobierno.

2.7.- BENCHMARKETING

2.6.7.- DEFINICIÓN

El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las

empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional (M. Spendolini, 1992). Los términos clave de esta definición son: Evaluación, continuo, mejores prácticas, sistemático y mejoramiento.

Evaluación

El primer objetivo del benchmarking es evaluar un proceso. Por esta razón, las mediciones son necesarias; los resultados tienen que ser medidos. Medir constituye la esencia del benchmarking.

Al evaluar un punto de referencia, la orientación es hacia una práctica comercial o un proceso de trabajo, debido a que sólo se lograrán mejoras en una organización realizando ajustes en los procesos actuales. Esto significa que para que el benchmarking resulte una herramienta de evaluación eficaz, debe empezar con la práctica antes de determinar qué sistema la medirá mejor. Bob Camp (1989, inventor del benchmarking, insiste en que la métrica del benchmarking siempre es el resultado de la comprensión de las mejores prácticas y no a la inversa.

Continuo

El benchmarking requiere mediciones continuas debido a que, desafortunadamente, sus competidores no van a esperar a que usted los alcance. Aunque la búsqueda continua de mediciones tal vez parezca una carga, solo unos cuantos profesionales se oponen a

buscar constantemente las mejores prácticas, debido a que la gran mayoría sabe que el intercambio continuo de ideas es necesario para que una industria mejore. Los profesionales de hoy comprenden que el mundo está cambiando rápidamente y que aquellos que titubeen perderán. "En el mundo actual, se trata de la supervivencia de los más rápidos", más que de la de los más aptos (L. Platt, 1992).

Mejores Prácticas

El proceso de benchmarking se concentra en las actividades más exitosas. Es por ello que el benchmarking es más que un análisis de la competencia. El objetivo es aprender no simplemente qué se produce, sino también cómo se produce. La cuestión no es sólo el producto o servicio, sino también el proceso, los japoneses lo denominan dantotsu - lo mejor de las mejores prácticas, la mejor de las clases, lo mejor de la raza- sin importar en dónde se encuentran: en la propia compañía o industria o fuera de ella. Puesto que el objetivo es identificar las mejores prácticas, los socios más convenientes para el benchmarking no son necesariamente los competidores directos de la empresa, sino los que marchan a la vanguardia, sin importar en qué área destacan.

Sistemático

Benchmarking no es un método arbitrario de reunir información. Más bien se trata de un proceso sistemático, estructurado paso por paso,

para evaluar los métodos de trabajo en el mercado. La clase de datos que el benchmarking proporciona permite a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores.

Mejoramiento

Benchmarking constituye un compromiso con el mejoramiento debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo en las operaciones de la organización. Los resultados de un estudio de benchmarking se convertirán en la base de objetivos de corto o largo plazo consistentes con la realidad del mercado. Por esta razón se utilizan para anticipar tendencias en los negocios y descubrir oportunidades de innovación.

2.8.- MODELO DE APLICACIONES EN INTERNET

La rápida penetración del uso de Internet a llevado a su vez a la aparición de nuevas tecnologías que, como se ilustra en la figura 07 buscan extender el uso de la web mucho mas allá de la simple navegación a través de documentos multimedia, Del lado del servidor tecnologías como CGI (Cannon Gateway Interface), PHP (Hypertext Preprocessor), Servlets de Java y ASP(Active Server Pages) permiten acceder y procesar información en base de datos y comunicarse con aplicaciones que a su vez pueden interactuar con otras aplicaciones eventualmente en red, y entregar sus resultados al usuario a través de paginas creadas en forma dinámica.

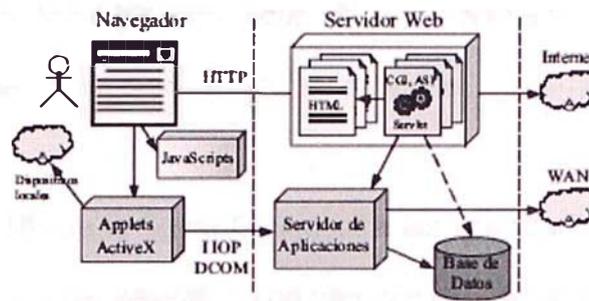


FIGURA 07.- Aplicaciones en Internet

Fuente:

<http://dtm.unicauca.edu.co/maestelematica/AplInternet.html>

A continuación se describe de manera integral un conjunto de procedimientos y notaciones orientados a facilitar a los equipos de desarrollo de aplicaciones en Internet el manejo de la complejidad de las mismas y la obtención de productos de alta calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes y usuarios, y dentro de los plazos y presupuestos planeados. Si bien esta guía está enmarcada dentro de un modelo de Proceso de Desarrollo genérico, instanciable a distintos dominios de aplicación, se han incluido elementos específicos para las aplicaciones en Internet, como la Extensión para Aplicaciones Web de UML.

El proceso de desarrollo se ha tomado forma en el Proceso Unificado (Unified Process, UP) como guía metodológica, y el Lenguaje Unificado de Modelado (Unified Modeling Language, UML), como notación para los modelos.

El ciclo de desarrollo se divide así en fases, que están definidas en términos de los productos (denominados artefactos) que deben ser obtenidos en

ciertos momentos clave (denominados hitos), mediante el concurso de todas o al menos varias de las actividades de desarrollo.

El esquema de UP de la figura 08 muestra las actividades organizadas en componentes, en el eje vertical, y con variable intensidad de ejecución en el eje del tiempo, organizado en fases, iteraciones e hitos. Los componentes agrupan las actividades según su naturaleza, estableciendo la estructura de proceso de desarrollo, y se expresan en términos de los flujos de trabajo que deben ejecutarse, los artefactos que deben construirse y los trabajadores responsables de su realización.

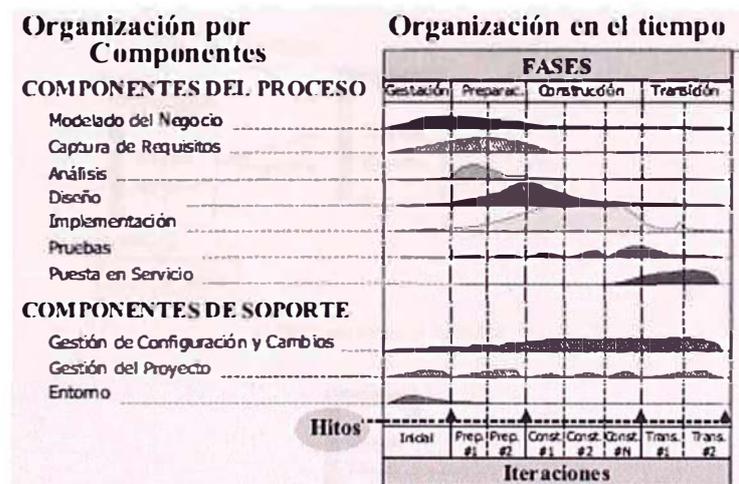


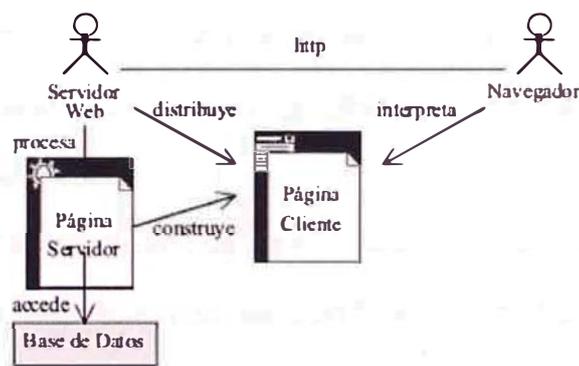
FIGURA 08.- Organización del Proceso Unificado
Fuente: <http://dtm.unicauca.edu.co/maestrelomatica/AplInternet.html>

La Fase de Gestación, hace énfasis en los componentes de Modelado del Negocio y Captura de Requisitos y la Fase de Preparación hace énfasis en los componentes de Análisis y Diseño, y describe la Extensión para Aplicaciones Web de UML.

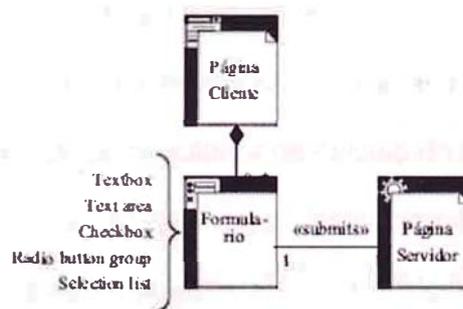
WAE: Web Application Extensión.

WAE extiende UML con estereotipos y restricciones (constraints) para permitir el modelado de elementos de la arquitectura específicos de la web como parte del modelo del sistema.

La figura 09 ilustra algunos de los estereotipos de WAE. Una página Cliente es una unidad de código HTML que es distribuida por el servidor web a sus clientes, que son los navegadores, usando el protocolo HTTP; los navegadores interpretan el código y presentan la información que contiene al usuario.



a) Páginas Cliente y Servidor



b) Formularios

FIGURA 09.- Estereotipos WAE

Fuente.- <http://dtm.unicauca.edu.co/maestrelomatica/AplInternet.html>

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema, tema de este informe se ha definido como:

- ✓ El no cumplimiento de las normas emitidas por entidades reguladoras del Estado Peruano. (Ejemplo el no cumplimiento de la Directiva de Transparencia. Ver Anexo 3.)
- ✓ Información desactualizada de los servicios que presta el Banco.
- ✓ No existe una flexibilidad para las modificaciones de las páginas.
- ✓ Alto costo en mantenimiento de actualizar la información en el sitio Web.
- ✓ Alto costo en el desarrollo de páginas webs.
- ✓ No existencia de un modulo de atención al usuario (Consultas, reclamos, Tipo de cambio, buscador, simulador de calculo de préstamos, etc.).
- ✓ En no aportar en mejorar la imagen institucional y la satisfacción de nuestros cliente que es un objetivo estratégico de la Institución lo cual ha generando insatisfacción en los usuarios y la consecuente pérdida de clientes.

3.2.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.2.1.- DEFINICIÓN DE ALTERNATIVAS

Ante la situación existente, a continuación se plantean dos alternativas de solución que satisfacen las necesidades del problema expuesto:

ALTERNATIVA 1

Contar con un equipo de Trabajo en las instalaciones de la Institución para el desarrollo e Implementación y la administración de un portal informativo Institucional, portal de transparencia y portal de fideicomisos, teniendo como alcance el cumplimiento de normas.

ALTERNATIVA 2

Seguir contando con los servicios de la consultora.

3.2.2.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Alternativa 1 (Contar con un equipo de trabajo) – Ventajas

- ✓ El Banco cuenta con los siguientes servidores:
 - Servidor Web.
 - Servidor de aplicaciones.
 - Servidor de base de datos.
 - Servidor de correo.
- ✓ El Banco cuenta con un dominio (bn.com.pe).
- ✓ El Banco cuenta con Software para diseño y desarrollo (Corel, Fotoshop, Frompage; Macromedia, SQL, etc.).
- ✓ El Banco cuenta con un posicionamiento de imagen en el mercado.

- ✓ Se realizarán actualizaciones permanentes.
- ✓ Publicación de lanzamiento de nuevos productos.
- ✓ Publicación de inauguraciones de nuevas agencias y cajeros automáticos en el ámbito nacional.
- ✓ Contar con información actualizada de los servicios que cuenta el Banco, dado que se contara con el involucramiento de toda la Institución.

Alternativa 1 Contar con un equipo de trabajo) – **Desventajas**

- ✓ No contar con un área de trabajo en la institución.
- ✓ Periodo de implementación a corto plazo (3 a 6 meses).
- ✓ No contar con el equipo de trabajo adecuado para el desarrollo de dicho proyecto.
- ✓ No estar definido como una función la administración del Portal en ninguna área funcional del Banco.
- ✓ No contar con estándares de desarrollo Web.
- ✓ No contar con Información a publicar.

Alternativa 2 (Seguir con la consultora) – **Ventajas**

- ✓ Contar con personal capacitado en desarrollo de Sitios Web.
- ✓ Contar con una metodología de desarrollo y estándares.

Alternativa 2 (Seguir con la consultora) – **Desventajas**

- ✓ Elevados costos en el mantenimiento del sitio web del Banco.
- ✓ No contar con información actualizada de los servicios que presta el Banco, dado que las actualizaciones se llevaban a cabo mensualmente.

- ✓ El no fomento del uso del portal como un medio mas para hacer publicidad.
- ✓ La no sugerencia de desarrollo de nuevos módulos en el sitio Web para brindar un mejor servicio a los clientes.
- ✓ No cumplir con las fechas establecidas en las actualizaciones.
- ✓ El no conocimiento e involucramiento de toda la organización en el uso y actualización del sitio Web del Banco.

3.3.- METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

3.3.1.- BECHMARKETING

Para tener un amplio panorama de la situación actual del mercado y cual era su situación del sitio Web del Banco, se hizo un bechmarketing entre los sitios de Internet de algunos bancos más significativos.

El análisis que se hizo fue a nivel de sitios informativos, los rubros que se evaluaron se ennumeran a continuación:

Sitios Informativos:

- Información Estática.
- Informes estadísticos y financieros.
- Medios de comunicación con el banco.
- Calculadoras financieras.
- Buscador de Portal.
- Información general.
- Estandarización de colores y fuentes.

Sitios transaccionales:

- Consultas.
- Transacciones y pagos.
- Otros.

Levantamiento de Información

Para el análisis de contenidos se desarrollo una tabla de ponderación como se detalla en la figura 10, respecto la información y servicios que brindan los Bancos por medio de su sitio Web.

DESCRIPCION	VALOR DE PONDERACION	ESTADO
No cuenta con publicación ó servicio.	0	 Pésimo
Cuenta con enlaces a páginas que se encuentran en estado de construcción.	1	 Malo
Cuenta con publicación de información en forma parcial, no detallada y páginas no optimizadas	2	 Regular
La información publicada es completa pero no estandarizada.	3	 Bueno
Cuenta con información completa acerca del servicio, contenido estandarizado, diseño amigable, fácil uso y páginas optimizadas	4	 Muy bueno

FIGURA 10.- Tabla de ponderación

Fuente: Propia

En la figura 11 se ilustra el detalle del análisis completo de los sitios webs que fueron tomados como referencia comparados con el sitio Web del Banco de la Nación, de lo cual se concluye que el sitio Web del BN es malo.

BECHMARKETING - SITIOS INFORMATIVOS

RUBRO	NIVEL	Bco.1	Bco.2	Bco.3	Bco.4	Bco.5
Información Estática	Información de productos y servicios	4	3	3	4	3
	Tarifario	0	0	0	0	0
	Tasas de Interés	2	2	0	3	0
	Relacion de agencias	3	3	3	3	0
	Relacion de cajeros automáticos	3	3	2	3	0
Informes	Informes de empresas	2	2	1	3	2
	Infmes Financieros	2	2	2	3	0
Comunicación con el banco	Recepcion de consultas y sugerencias	3	2	2	3	3
	Recepcion de Reclamos	1	1	1	2	0
Facilidades	Simuladores - calculadora de Préstamos	3	2	0	3	0
	Información del tipo de cambio	3	3	3	3	0
	Buscador de Información	3	0	0	3	0
	Mapa del sitio	3	3	3	3	0
	Novedades (noticias)	3	3	2	3	0
General	Información sobre el Banco-generales	3	3	3	4	3
	Otra informacón no Bancaria	3	3	0	3	0
	Optimizacion de páginas	4	3	3	4	3
Banca electrónica	Consulta de saldos	4	3	0	4	2
	Consulta de Movimientos	3	3	0	3	1
	Bloqueo de tarjeta	3	3	0	3	1

2.9 2.5 1.5 3.2 0.9
Fuente: Propia agosto 2002

Legenda		Situación Actual	
Bco.1: Banco de Crédito	-->		Bueno
Bco.2: Banco Interbank	-->		Bueno
Bco.3: Banco Continental	-->		Regular
Bco.4: Banco estado de Chile	-->		Bueno
Bco.5: Banco de la Nación	-->		Malo

FIGURA 11.- Tabla comparativa de Sitios Webs.

3.3.2.- ANALISI DE COSTOS

En cuanto a costos, a la consultora se le pagaba por mantenimiento de contenidos / un promedio mensual de \$ 2 750. Así mismo los costos por desarrollo de una página Web eran elevados respecto a los costos promedio del mercado, en la figura 12 se especifican los costos.

Costo - Desarrollo de una página Web	Consultora	Promedio-Mercado
Página estática (pura información)	\$ 15	\$ 10
Página estática con tablas	\$ 20	\$ 12
Página estática con tablas más imágenes	\$ 25	\$ 15
Página dinámica con acceso a BD	\$ 30 a \$40	\$ 20 a \$ 25

FIGURA 12.- Tabla comparativa de precios de una pagina Web

Comparación de costos en un año:

MESES	CONSULTORA (\$)		EQUIPO-WEB (S/.)
	Mantenimiento	Mant.+Desarrollo de páginas	
Mes 1	2 750	5 100	4 700
Mes 2	2 750	6 000	4 700
Mes 3	2 750	2 800	4 700
Mes 4	2 750	4 600	4 700
Mes 5	2 750	3 800	4 700
Mes 6	2 750	3 250	4 700
Mes 7	2 750	4 550	4 000
Mes 8	2 750	2 850	4 000
Mes 9	2 750	3 000	4 000
Mes 10	2 750	2 700	4 000
Mes 11	2 750	3 500	4 000
Mes 12	2 750	5 200	4 000
	\$33 000	\$47 350	S/. 52 200
COSTO TOTAL	S/. 119 229	S/. 171 076	S/. 52 200
AHORRO	S/. 67 029	S/. 118 876	

Nota.- Tipo de Cambio al 29/08/2002: \$1= S/. 3.613, Fuente SBS

3.4.- TOMA DE DECISIONES

3.4.1.-SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA.

En reunión de Directorio con participación de las gerencias, se evaluaron las dos alternativas en base al bechmarketing de los sitios webs que fueron tomados como referencia comparados con el sitio web del Banco de la Nación así como el análisis de costos y se tomo la decisión de formar un equipo para el desarrollo e implementación y

administración del portal Institucional, portal de transparencia y portal de fideicomisos.

3.4.2.- ALCANCE DEL PROYECTO

En esta etapa se definieron las funcionalidades a implementar en el proyecto, estas funcionalidades se definieron en base al bechmarketing que se realizó con los sitios web de otros Bancos, priorizando aquellas funcionalidades que son mas rápido de implementar, aquéllos que se consideran básicos en una aplicación de este tipo, así como aquellos que nos harían que nos diferenciáramos de la competencia.

A continuación se detallan los contenidos y funcionalidades que el portal abarco:

Portal Institucional del Banco:

1. Servicios que presta el Banco de la Nación.
2. Cronograma de Pagos de Pensiones y Remuneraciones de la Administración Pública.
3. Cronograma de Pago de Pensiones D.L. 19990, D.L. 18846 y Pensiones por encargo administradas por la ONP.
4. Requisitos y pago por trámites ante las entidades públicas.
5. Tarifario.
6. Tasas de Interés.
7. Noticias del BN.

8. Tipo de Cambio.
9. Sistema de consultas y sugerencias.
10. Sistema de reclamos.
11. Sistema de búsqueda del portal Institucional.
12. Relación de Agencias y Cajeros.

Portal de Transparencia: Cuyo contenido se desarrollo de acuerdo a las especificaciones contenidas en la Directiva de transparencia, Ver Anexo 3.

- 1 Página principal.
- 2 Mapa de cumplimiento.
- 3 Plana estratégico del Banco.
 - a Indicadores de Desempeño de los objetivos estratégicos generales del Plan Estratégico.
- 4 Plan Operativo.
 - a Plan Operativo Anual.
 - b Avance Trimestral.
- 5 Memoria Anual.
- 6 Estados Financieros.
 - a Indicadores Financieros mensuales.
 - b Balance Trimestral.
 - c Estado de Ganancias y Pérdidas Trimestrales.
- 7 Presupuesto.
 - a Presupuesto Anual.

- b Marco Presupuestal desagregado
 - c Ejecución Presupuestal Anual.
 - d Evaluación Presupuestaria Trimestre.
- 8 Recursos Humanos.**
- a Pensiones pagadas cuyo monto sea superior a 1,5 UIT.
 - b Personal por Categorías Trimestrales.
 - c Directores y Plana Gerencial Trimestral.
 - d Personal Activo Trimestral.
 - e Pensiones Trimestral.
 - f Viajes al Extranjero Trimestral.
 - g Servis Trimestral.
- 9 Contrataciones y Adquisiciones.**
- a Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones.
 - b Procesos de Contrataciones y Adquisiciones Trimestrales.
 - Bienes.
 - 1 Adjudicación de Menor Cuantía.
 - 2 Adjudicación Directa Selectiva.
 - 3 Adjudicación Directa Pública.
 - 4 Licitación Pública.
 - ii Ejecución de Obras.
 - 1 Adjudicación Directa Pública.
 - 2 Adjudicación Directa Selectiva.
 - 3 Adjudicación de Menor Cuantía.
 - 4 Licitación pública Nacional.

iii Servicios.

- 1 Adjudicación de Menor Cuantía.
- 2 Adjudicación Directa Selectiva.
- 3 Adjudicación Directa Pública.
- 4 Concurso Público.
- 5 Relación de personal contratado por locación de servicios.
- 6 Procesos efectuados por Exoneración.

10 Principales Proveedores.

- a 50 Principales Proveedores Trimestrales.

11 Principales Adquisiciones de Bienes y Servicios.

Principales Adquisiciones de Bienes y Servicios Trimestrales.

Sitio Web de Fideicomisos:

1. Página principal.
2. Página de Fideicomiso de Telefónica.
 - a. Estados Financieros: Balance General; Estado de Cambio en el Patrimonio Neto; Estado de Flujo Efectivo y Estado de Ganancias y Pérdidas así como la Nota a los Estados.
 - b. Sistema web para publicar la relación de Accionistas vigentes por letras así como un buscador de Accionistas.
3. Página de Fideicomiso Wiese.

a. Estados Financieros: Balance General; Estado de Cambio en el Patrimonio Neto; Estado de Flujo Efectivo y Estado de Ganancias y Pérdidas así como la Nota a los Estados.

4. Página de Fideicomiso Transporte Urbano.

Estados Financieros: Balance General; Estado de Cambio en el Patrimonio Neto; Estado de Flujo Efectivo y Estado de Ganancias y Pérdidas así como la Nota a los Estados.

3.5.- ESTRATEGIAS ADOPTADAS

La responsabilidad de este proyecto estaba a cargo del departamento de Planeamiento y Desarrollo por encargo de Gerencia General, en el cual se formo un equipo de trabajo para que el proyecto tuviera éxito, una de las etapas a considerar seria realizar una tarea de evangelización al interior de la organización con el objetivo de involucrar a toda la organización, dado que una de la debilidad de la organización es el poco conocimiento de las oportunidades que Internet abre en el mercado.

Las etapas del proyecto se mencionan a continuación.

3.5.1.- INICIO

En esta fase se formo un equipo de trabajo, el personal sería personal especializado y con experiencia en el manejo de herramientas y administración de portales, Ello haría que la dependencia entre los trabajadores y el Banco sería directa, además se realizarán las actividades de planificación del proyecto en cuanto a alcance, plazos (cronograma), participantes del proyecto, riesgos, entre otros.

Se desarrollo una reunión en la cual se presento el plan del proyecto a los participantes del mismo. En esta reunión dirigida por la alta dirección se recalco la importancia del proyecto, así como la autoridad líder del proyecto y las facilidades que se debe brindar. Para cumplir con los siguientes objetivos de los proyectos a realizar:

Portal Institucional

- ✓ Incrementar el posicionamiento de la institución y mejorar la percepción del mercado sobre los servicios que brinda.
- ✓ Ofrece confidencialidad en sus operaciones.
- ✓ Asegurar que los usuarios, tengan acceso a toda la información de manera oportuna, desde cualquier punto geográfico y a cualquier momento (durante las 24 horas del día y los 7 días de la semana), a todas las aplicaciones y servicios que necesitan para cumplir con sus objetivos y/o tareas.
- ✓ Mantener informados a los clientes sobre las actividades, promociones y eventos que se realizan.
- ✓ Cumplir las especificaciones de las normativas con respecto al uso de la libre información.

Portal de Transparencia

- ✓ Convertirse en una ventana de transparencia económica del Estado.
- ✓ Brindar libre acceso a información.
- ✓ Fomentar una cultura de transparencia de la sociedad peruana.
- ✓ Promover una mayor fiscalización de la ciudadanía respecto al Estado en su conjunto a efectos de propiciar el rescate y mejoramiento de la institucionalidad del país.

3.5.2.- DESARROLLO - ANALISIS DEL PORTAL

En esta fase se fijan las pautas como será el portal, que datos tendrá, como se navegará, tipo de cliente al que irá orientado, etc. De esta fase se tiene una idea del diseño y la navegación que tendrá el portal, también se identificaron los procesos así como los sub-procesos y actividades que forman parte del proceso de desarrollo del portal para identificar aquellos procedimientos y entregables claves que definen la calidad del portal resultante. Así mismo se definió la asignación de responsabilidades, roles, así como la estimación de carga de trabajo para poder cumplir dichas funciones.

3.5.3.- DESARROLLO - ARQUITECTURA DEL PORTAL

Para el portal se propuso una arquitectura de 3 capas. La primera sería el servidor web o servidor de interfase al usuario, segunda capa el servidor de aplicaciones (para consultas y bloqueo) la tercera capa sería el Host o servidor de base de datos que para el caso del Banco de la Nación es un servidor mainframe IBM/390 Parallel Enterprise Server.

EL esquema de seguridad esta montada en la siguiente manera, el servidor web está ubicada en una zona desmilitarizada lo cual esta protegida por un servidor firewall que separa al servidor web del mundo exterior (Internet) y de la red interna del Banco; tal como se puede apreciar en la siguiente figura 13 un esquema de dicha arquitectura.

En Operaciones en línea se hace uso de certificados digitales a través del protocolo de seguridad Secure Socket Layer (SSL de 128 bits) entre el servidor y el cliente (browser). Este certificado digital esta emitido por VeriSign Inc. (Autoridad Certificadora).

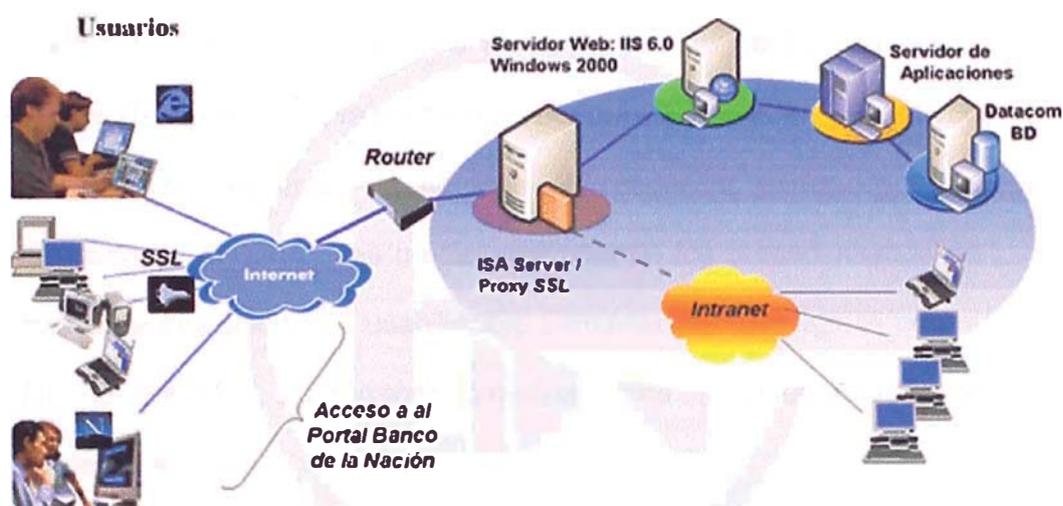


FIGURA 13.- Arquitectura del Portal Banco de la Nación

3.5.4.- DESARROLLO DISEÑO, PROGRAMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

En esta fase se realizaron las actividades que tienen como objetivo llevar a la realidad todas las definiciones hechas en el modelamiento del portal Institucional, para lo cual se dividió en dos partes claramente diferenciadas y que se podrán desarrollar en paralelo. El desarrollo de gráficos, HTML y el desarrollo de programas tanto para el portal Institucional, portal de Transparencia y el sitio Web de Fideicomisos. Así como también se monitorea los riesgos, incidencias,

cambios, seguimiento y control del cronograma de actividades con el objetivo de hacer un seguimiento al proyecto sin tener grandes retrasos.

3.5.5.- DESARROLLO - PRUEBAS INTEGRALES Y DEL USUARIO

Cuando el desarrollo ya está en un estado avanzado se pone on-line para que pueda ser consultado por un grupo de gente (usuarios y desarrolladores) que evaluarán o propondrán cambios y comenzarán las pruebas definitivas de tiempos de respuesta y de descarga. También se realizarán las mediciones usando los procedimientos de testeo de disponibilidad, usabilidad y visibilidad de las páginas con el fin de evaluar el correcto funcionamiento y visualización de contenidos.

3.5.6.- DESARROLLO - IMPLEMENTACIÓN

Esta etapa estaría a cargo del equipo de implementación en producción. La estrategia de paso a producción se realizara en una sola etapa dado que el Banco ya contaba con la infraestructura de seguridad, con servidores, reglas de firewall, conectividad, etc.

Con el objetivo de hacer conocer el portal a nuestros usuarios se incluyo una campaña de marketing incluyendo medios de comunicación masiva, diarios, televisión, radio, afiches, volantes, etc.

3.5.7.- ESTABILIZACIÓN

En esta fase se hizo seguimiento a las primeras evaluaciones obtenidas y al desempeño del conjunto de procedimientos de calidad. Se realizarán ajustes al modelo de diseño y estructuración de contenidos de ser necesario.

CAPITULO IV

EVALUACION DE RESULTADOS

Cuando se contaba con los servicios de la consultora, para la administración del sitio web del Banco de la Nación solamente se contaba con información de los servicios que presta el banco, cuya información era actualizada mensualmente.

El Banco con la formación del equipo de trabajo por personal de la Institución, para el desarrollo, implementación y administración del Portal Institucional (En el anexo 2, Figura 15 se esquematiza la portada principal), Portal de Transparencia (En el anexo 2, Figura 16 se esquematiza la portada principal) y el portal de Fideicomisos (En el anexo 2, Figura 17 se esquematiza la portada principal) ha obtenido los siguientes resultados:

RESULTADOS CUANTITATIVOS

1. Antes de 2003 no se contaba con este servicio, actualmente se realizaron 502 bloqueos de tarjetas Multired en promedio mensual vía Internet.
2. Se realizaron 388,835 visitas durante el 2002 con la reestructuración del portal se incremento a 2' 450, 562 visitas durante el 2003 y 3' 092, 646 visitas durante el 2004 teniendo una tasa de crecimiento de 530% y 21% respectivamente.

3. El Banco ahorro S/. 67,029.00 en mantenimiento de actualización de información de los servicios que presta el Banco a través del Sitio web.
4. Se atienden un promedio de 200 consultas mensual
5. Se atienden un promedio de 35 reclamos anual.
6. Publicación del 100% de los nombre, ubicación y teléfono de la: red de oficinas, red de cajeros automáticos, agencias donde el Banco es única oferta bancaria a nivel nacional.

RESULTADOS CUALITATIVOS

1. Contar con un Portal dinámico de fácil navegación a través de los servicios diferenciando entre personas naturales, sector público y sector privado, con un lenguaje claro y sencillo, consistente, robusta y que responda a las necesidades del usuario.
2. Facilitar el acceso a nuestros clientes a sus cuentas de ahorros y cuenta corrientes, para efectuar en tiempo real consultas de saldos y movimientos así como el bloqueo de tarjeta Multired, a través del Portal del BN, en forma rápida, efectiva y segura.
3. La implementación de consultas de cuentas y bloqueo de tarjeta Multired, permitió al Banco reducir sus recursos operativos (dinero, tiempo, costos de servicio) y aumentar los beneficios (disponibilidad, servicios, calidad).
4. Asegurar que los usuarios sean externos o internos, tengan acceso a toda la información de manera oportuna, desde cualquier punto geográfico y a cualquier momento (durante las 24 horas del día y los 7

días de la semana), a todas las aplicaciones y servicios que necesitan para cumplir con sus objetivos y/o tareas.

5. Cumplimiento de la Directiva de Transparencia, respecto a la publicación y la actualización periódica de la siguiente información: Plan estratégico, plan operativo, contrataciones y adquisiciones, recursos humanos, principales proveedores, presupuesto, estados financieros, principales bienes y servicios, memoria, etc.
6. Ahorro de costos en cuanto a la publicación de inauguraciones de agencias y cajeros automáticos, promociones y nuevos servicios que presta la institución.
7. Se mejoro la presentación de la imagen del Banco a nivel mundial como una entidad financiera del Estado Peruano.
8. Se desarrollo un modulo de búsqueda para facilitar a los usuarios de Internet la ubicación de información de la Institución y de transparencia.
9. Amplía su mercado desde un nivel local hasta un nivel nacional e internacional.
10. Se estableció procedimientos para la publicación de información en los portales.
11. Se Incremento la calidad en los servicios operativos asegurando la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información.
12. Se mejoró de la imagen institucional al mantener un adecuado control de la información soportada en sus aplicaciones tecnológicas.
13. Se aseguró la disponibilidad de información para las actividades de orden social inherentes al negocio.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se implementaron los portales planteados, los cuales obedecen a una necesidad tecnológica y están enmarcada en su plan estratégico 2002 –2006 y actualmente 2004 – 2008.
2. El desarrollo, configuración, implementación y administración de los portales fue realizado en su totalidad por recursos internos, garantizando la independencia ante empresas proveedoras y terceras.
3. Se publicaron los beneficios, requisitos y tarifas de los servicios que presta el Banco, cuyo objetivo es el de brindarles servicios de calidad.
4. Se implementó el Portal Institucional y el Módulo de Operaciones en Línea, con lo cual nuestros clientes pueden realizar consultas de saldo, últimos movimientos y bloqueo de tarjeta Multired por Internet.
5. Se implementó la publicación de la red bancaria (375 agencias, 429 cajeros automáticos y 20 cajeros monederos) en su Portal Web.
6. Con la implementación del portal de transparencia el Banco cumple con las normas emitidas por FONAFE, PCM, SBS y además es participe en el desarrollo de Gobierno Electrónico, fomentando una cultura de

transparencia y mayor fiscalización de la ciudadanía respecto al Estado Peruano.

7. Se implementó el Módulo de Atención al cliente (consultas y reclamos) el cual es la clave del éxito del portal, pues con ellos el gestor puede ofrecer mejores servicios con un contenido más elaborado y estudiado.

RECOMENDACIONES

1. Con la finalidad de disminuir la formación de colas en las agencias y ofrecer los servicios las 24 horas y los 7 días de la semana, el Banco debe ofrecer sus servicios por Internet (Banca Electrónica) mediante el cual los clientes podrán atender sus diversas necesidades, principalmente el procesamiento de pagos y la administración de su efectivo.
2. El Banco para cumplir con el pago de las remuneraciones de los trabajadores del sector público, en las fechas establecidas según cronograma, debe poner mayor énfasis en que las entidades del estado depositen y así cumplir con esta.
3. Las entidades públicas del Estado Peruano deben contar con una infraestructura tecnológica básica y homogénea que facilite la integración de aplicaciones y bases de datos entre ellas y así asegurar que la infraestructura de procesos de gobierno se adecue a los servicios ofrecidos.

4. El Banco debe contar con un plan de capacitación de los funcionarios en temas relativos a las tecnologías de información lo que permitirá acelerar la adopción y uso de éstas y por ende la modernización del Banco. Al mismo tiempo un programa sostenido de capacitación a los ciudadanos sobre los nuevos servicios, la manera de acceder a ellos y los beneficios que obtendrán.

5. BIBLIOGRAFÍA

BETTY INFANTE – Evade ITESM México – Banca por Internet, una nueva forma de hacer negocios, 2003.

PRESSMAN, ROGER S. Ingeniería del software: un enfoque práctico. Adaptación europea. 5ª Edición. McGraw-Hill, Madrid 2001.

DON TAPSCOTT; ALEX LOWY & DAVID TICOLL - La Era de los Negocios Electrónicos, McGraw-Hill, Colombia 2000.

RAYMOND J. LANE - La Era de los Negocios Electrónicos; El Modelo de computación para la Era de la Información, McGraw-Hill, Colombia 2000.

MICHAEL R. NELSON - La Era de los Negocios Electrónicos; Gobierno y Gobernalidad en un Mundo de Redes, McGraw-Hill, Colombia 2000.

ALFONS CORNELLA SOLANS - Internet: ¿Qué cambia en la empresa? Barcelona. ESADE. 1997

CANTOLLA, D. - Comunidades Virtuales: ciudades en el ciberespacio, 2000

CASTELLS, M. - La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 1. La sociedad red. Vol. 2: El Poder de la Identidad. Madrid. Alianza, 1997

NORMAS DE REFERENCIA:

FONAFE- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado

Resolución de Dirección Ejecutiva 065-2004/DE-FONAFE, Publicada en el diario el Peruano el 06.08.2004

Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática

Presidencia del Consejo de Ministros - Perú

Situación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, 08.02.2004

PCM – Ministerio del Consejo de la Presidencia

Ley N° 27806 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública” aprobado por D.S. N.º 043 - 2003-PCM., 2003

FONAFE- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado Directiva N° 003-2002/008– Transparencia en la gestión de las empresas y entidades bajo el ámbito del FONAFE, Publicada en el diario el Peruano el 02.07. 2002.

PÉREZ DE LEZA, J. (2000) El valor añadido de un portal. Ecomm, 13.

<http://www.ecommdigital.com/printart.ctm?ID=342> [Consulta enero de 2001].

SITIOS DE REFERENCIA EN INTERNET:

Modelado y Construcción de Aplicaciones en Internet.

<http://dtm.unicauca.edu.co/maestrematica/AplInternet.html>

Seguridad De Información

<http://www.lpsi.eui.upm.es/SInformatica/SInformatica.htm>

VeriSign Inc. mayo del 2005.

<http://www.verisign.com/verisign-inc/vrsn-investors/analyst-day/index.html>

Gobierno Electrónico

http://derechopublico.udenar.edu.co/ciberdemocracia_5.html

Riesgos del Software - tutorial

<http://www.cs.virginia.edu/~knabe/riesgos.html>

La Importancia de la Seguridad Informática: Las políticas y la Legislación

<http://seguridad.internet2.ulsu.mx/>

ANEXOS

ANEXO 1

NÚMERO DE USUARIOS (En Millones) Y PORCENTAJE RESPECTO DE LA POBLACIÓN DE CADA PAÍS

	1999	2003
Brasil	5,8 (3.3%)	20,1 (11.1%)
México	1,0 (1.0%)	4,8 (4.4%)
Argentina	0,7 (1.8%)	4,0 (10.3%)
Colombia	0,6 (1.4%)	2,5 (5.8%)
Chile	0,3 (1.9%)	1,4 (9.1%)
Venezuela	0,3 (1.4%)	1,4 (5.5%)
Perú	0,2 (0.7%)	1,0 (3.4%)
Otros países	0,4 (0.4%)	2,5 (2.2%)
TOTAL:	9,3 (1.8%)	37,6 (6,8%)

FIGURA 14.- Números de usuarios y % respecto a la población de cada país.
Fuente: Jupiter Research; <http://www.aui.es/estadi/estadi.htm>

ANEXO 2

PORTAL INSTITUCIONAL BANCO DE LA NACIÓN

BANCO DE LA NACIÓN
El Banco de Todos

Inicio al Cliente Mapa Web Página Principal
Lima, Viernes 10 de Junio del 2005
República del Perú

Buscar en el Portal?

Nuestros Servicios

- Transparencia
- Acerca del Banco
- Pago por Trámites
- Tasas de Interés
- Tarifario
- Fideicomisos
- Otras páginas

Información del ITF
Cronograma de Pagos del 13 al 24 de Junio de 2005

Envíenos sus consultas o sugerencias

Atención a Pedidos

Transparencia en Todos los Interés

Portal del ESTADO PERUANO
Lima, 10 de Junio del 2005

Personas Naturales

Sector Público

SUNAT

EsSalud

ONP Oficina de Normalización Previsional

Sector Privado

Noticias del BN

1795 - Línea

BN aceptará reclamos por billetes 125 100 CB-B2 2001 hasta el 31 de Mayo

Pase el cursor sobre las imágenes para ver los servicios

Operaciones en Línea

CUENTA DE AHORROS

- Consulta de Saldos y Últimos Movimientos
- Bloqueo de cuentas
- Declaración Jurada de Cambio Domicilio

Si no tiene acceso a sus cuentas hacer clic aquí

CUENTAS CORRIENTES

- Consulta de Saldos y Movimientos
- Cuentas **OnlinePlus**
- Cuentas de **Detracciones**

Tipo de Cambio en S/.

Compra	3.190
Venta	3.320
Impuestos	3.253
Pasaporte	3.253

HORARIO DE ATENCIÓN: Lunes - Viernes 8:00-17:30 hrs, Sábado 9:00-13:00 hrs

RED BANCARIA

- Red de Agencias
- Agencias Única Oficina Bancaria
- Interconexión Satelital
- Red de Cajeros Automáticos

TRÁMITES MÁS SOLICITADO

- DNI
- Pasaporte
- Licencia de Conducir
- Antecedentes Penales
- Antecedentes Policiales

Bloqueo de Tarjeta MULTIRED

¿Sabe si es accionista de la ex - CPT?

Sistema de Detracciones

Preguntas Frecuentes

Venta Directa de Bienes Múltiples Diversas

Av. Clínica y Moreya N° 150 - San Isidro Lima - Perú Central Telef. 440-5158/211-0130
© Copyright 2003-2005 BN Todos los derechos reservados

FIGURA 15: Portal Institucional del BN

PORTAL DE TRANSPARENCIA BANCO DE LA NACIÓN

TRANSPARENCIA INFORMATIVA
BANCO DE LA NACIÓN
 Miércoles 15 de Junio de 2005 Lima - Perú

MEMORIA 2003
 Estado Financieros Auditados

Funcionarios Responsables de:
 Portal de Transparencia : Rolando Yzagola Coronel
 Entrega de Información : Aron Kizner Zamudio

Av. Cahuañal y Moreyra N° 150 - San Isidro Central Telef: 440-5859/211-9130 Sede Suc. Javier Prado esquina Av. Arequipa: 211-8930 Lima - Perú

FIGURA 16: Portal de Transparencia BN

PORTAL DE FIDEICOMISOS

BANCO DE LA NACIÓN
Fideicomisos
 • Regresar a Página Principal

¿Qué es un Fideicomiso?
 El fideicomiso es una relación jurídica por la cual el fideicomitente transfiere bienes en fideicomiso a otra persona, denominada fiduciario, para la constitución de un patrimonio fideicometido, sujeto al dominio fiduciario de este último y afecto al cumplimiento de un fin específico en favor del fideicomitente o un tercero denominado fideicomisario.

FIDEICOMITENTE
FIDUCIARIO
FIDEICOMISARIO

FIDEICOMISO DE LA EX-CPT
FIDEICOMISO BANCO VRIESE
FIDEICOMISO MUNICIPALIDAD DE LIMA
FIDEICOMISO MUNICIPALIDADES

Centro de Atención
 Av. Jorge Basadre No 592 - 1er. Piso Torre Azul, San Isidro
 Telef. 421-0774
 Av. Benavides 395 Piso 12 - Miraflores
 Tel. 211-8851 Fax 447-1193
 Correo electrónico: fideicomisobn@hotmail.com

FIGURA 17: Portal de Fideicomisos

ANEXO 3

DIRECTIVA DE TRANSPARENCIA EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS Y ENTIDADES BAJO EL AMBITO DEL FONAFE.

Aprobada mediante Acuerdo de Directorio No. 003-2002/008-FONAFE
(Publicada el 02.07.2002)

OBJETIVO

Establecer normas que orienten la gestión de las Empresas y Entidades bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE hacia un manejo transparente de la información pública.

ÁMBITO

Las normas de la presente Directiva son de aplicación a las Empresas y Entidades bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, así como a aquellas Empresas cuyos títulos representativos de capital social se encuentren bajo su administración.

BASE LEGAL

- Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, y normas modificatorias y reglamentarias.
- Directiva N° 001-2002/FONAFE, Directiva de Gestión y Proceso Presupuestario de las Entidades bajo el Ámbito del FONAFE para el año 2002.
- Decreto de Urgencia N° 035-2001, Acceso Ciudadano a información sobre Finanzas Públicas.

DEFINICIONES BÁSICAS

Para efecto de la aplicación de la presente Directiva, debe entenderse por:

- a) **FONAFE**, Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- b) **Empresas**, Empresas con participación mayoritaria del Estado.
- c) **Entidades**, Empresas e Instituciones bajo el ámbito de FONAFE.
- d) **Página Web**, documento electrónico de libre acceso disponible en Internet.

LINEAMIENTO GENERAL

FONAFE, como órgano encargado de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado y de las Entidades bajo su ámbito, aplicará la presente Directiva, rigiéndose por los principios de transparencia y racionalidad.

El ejercicio del servicio público se fundamenta en la confianza pública. La divulgación periódica de información a la ciudadanía por parte del Estado, salvo expresas excepciones, es una responsabilidad inalienable.

Debido a que los medios electrónicos permiten la comunicación con los ciudadanos por un costo cada vez menor, las Entidades deben realizar las acciones necesarias para la publicación de la información requerida en su página web, que conlleven al cumplimiento de presente Directiva.

CAPITULO I DE LA OBLIGACIÓN DE CONTAR CON UNA PÁGINA WEB

1.1 Todas las Entidades bajo el ámbito del FONAFE están obligadas a contar con una página web en el Internet.

CAPITULO II DE LA INFORMACIÓN A PUBLICAR EN LA PÁGINA WEB

Las Entidades bajo el ámbito del FONAFE deben publicar en sus respectivas páginas web la siguiente información:

2.1. Información General de la Entidad

Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web información general de sí mismas, donde deberán incluir, aspectos institucionales como visión, misión, giro del negocio, niveles de ingresos y de ventas, estructura organizacional, procedimientos de atención a reclamos, consultas y solicitudes de información.

2.2. Información referida a atención de consultas, reclamos y solicitudes de información

Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, estadísticas de ocurrencia y de tiempo de atención y/o solución de los procesos de atención a reclamos, consultas y solicitudes de información. Para éstos procesos se deberán detallar las ocurrencias y tiempos de atención correspondientes al último trimestre reportado y al acumulado anual al último trimestre reportado, comparando estas cifras con las obtenidas para periodos equivalentes del año anterior, de contar con esta información.

2.3. Información referida al Plan Estratégico y al Plan Operativo

Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, los progresos realizados en los indicadores de desempeño establecidos en sus respectivos Planes Estratégicos, o en los indicadores que les sean aplicados en el caso de Entidades que hayan suscrito Convenios de Gestión con FONAFE.

Adicionalmente, las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, los objetivos y metas planteados en su Plan Operativo Anual, así como las acciones realizadas y el nivel de cumplimiento de dichas metas.

2.4. Información referida a la Memoria y los Estados Financieros Auditados de la Entidad.

Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera anual, dentro del segundo trimestre del año siguiente, la Memoria Anual de la Entidad, así como los Estados Financieros auditados, incluyendo las Notas a dichos Estados Financieros y el correspondiente Dictamen de los Auditores.

2.5. Información referida al Presupuesto.

Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web y respecto al presupuesto lo siguiente:

El marco presupuestal, a los 20 días calendario de que el Directorio de la Entidad haya aprobado la ratificación y desagregación del presupuesto aprobado por FONAFE. Así mismo las Entidades deberán publicar todas las modificaciones presupuestarias efectuadas, a los 20 días calendario de que el Directorio de la Entidad haya aprobado y desagregado, o ratificado y desagregado, la modificación presupuestal.

La ejecución presupuestal, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre. La información deberá detallar los montos correspondientes al último trimestre reportado y al acumulado anual al último trimestre reportado, comparando estas cifras con las obtenidas para periodos equivalentes del año anterior. La referida información deberá estar expresada en Nuevos Soles y deberá incluir, al menos, los siguientes aspectos:

- Ingresos.
- Gastos. Indicando, entre otros, el detalle de los gastos por concepto de tributos efectuado por la Entidad.
- Financiamiento. Indicando el detalle de las fuentes.
- Resultados operativos.

2.6. Información referida a la Deuda Externa y a la Deuda no tributaria al Estado Peruano.

Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, la información referente al nivel de deuda externa que a fin del mes anterior mantuvo la Entidad. Entiéndase por deuda externa a aquellas operaciones por las cuales la Entidad obtiene préstamos de bancos, gobiernos, proveedores, organismos internacionales u otras entidades del exterior, pudiendo ser con o sin aval del Estado. La referida información deberá estar expresada en dólares de los Estados Unidos y deberá incluir

los nombres de las entidades acreedoras, el nivel de principal adeudado por acreedor, así como el nivel de intereses adeudado por acreedor.

Igualmente, las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, la información referente al nivel de deuda no tributaria mantenida con el Estado Peruano al final del mes anterior. La referida información deberá estar expresada en Nuevos Soles y deberá incluir el nivel de principal, así como el nivel de intereses adeudado por este concepto.

2.7. Información referida a Inversiones.

Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, un cuadro resumen respecto a los diez (10) principales proyectos de inversión o los que representen al menos el 70% del presupuesto de inversiones del año en curso, lo que resulte menor en número de proyectos.

El cuadro resumen deberá contener el monto del presupuesto total de inversiones del año en curso, los nombres de los proyectos seleccionados de acuerdo a la condición del párrafo precedente, el presupuesto asignado para el año de cada proyecto, el porcentaje del presupuesto anual total de inversiones que significa cada proyecto y el avance en la ejecución del presupuesto asignado de cada proyecto y total.

Adicionalmente, respecto a cada proyecto mencionado en el cuadro resumen, se deberá publicar lo siguiente:

- Nombre del proyecto.
- Descripción del proyecto.
- Fuentes de financiamiento del proyecto.
- Presupuesto Total del proyecto, detallado por fuente de financiamiento.
- Presupuesto del año en curso del proyecto, detallado por fuente de financiamiento.
- Metas físicas totales del proyecto.
- Metas físicas del año en curso del proyecto.
- Avance en la ejecución del Presupuesto Total del proyecto.
- Avance en la ejecución del Presupuesto del año en curso del proyecto.
- Detalle del avance en el cumplimiento de las metas físicas totales del proyecto.
- Detalle del avance en el cumplimiento de las metas físicas del año en curso del proyecto.

2.8. Información respecto a Recursos Humanos.

Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, la siguiente información respecto a los recursos humanos con que cuentan:

2.8.1 Respetto al personal activo

- Categorías (funcionarios, profesionales, técnicos, auxiliares, otros; pudiendo la Entidad presentar un detalle mayor al mencionado para esta categorización).
- Número de personas por categoría y régimen laboral al que se encuentren sujetos, sean estas personas nombradas o contratadas por un periodo mayor a 3 meses en un plazo de un año.
- Rango salarial por categoría y régimen laboral.
- Gasto total en remuneraciones.
- Gasto total en bonificaciones.
- Gasto total en cualquier otro concepto de índole remunerativo, sea pensionable o no.

2.8.2 Pensionistas.

Las Entidades deberán publicar la siguiente información respecto a las pensiones cuya planilla es financiada con recursos de la Entidad, sean éstas administradas por la Entidad o no:

- Regímenes pensionarios.
- Número de personas por régimen pensionario.
- Monto de planilla por régimen pensionario.

2.8.3 Directores y plana gerencial.

Las Entidades deberán publicar la siguiente información respecto a sus directores y funcionarios que conforman su plana gerencial.

- Nombres y apellidos.
- Régimen de desempeño.
- Retribución mensual.

2.8.4 Otros.

2.8.4.1 Services y Cooperativas.

La Entidad deberá publicar la siguiente información respecto a los recursos humanos con que cuenta, provenientes de services y cooperativas:

- Empresa que brinda el service o nombre de la cooperativa.
- Tipos de servicios prestados.
- Número de personas asignadas a la Entidad por tipo de servicio prestado.
- Monto mensual promedio de los últimos 6 meses, pagado al service o cooperativa, por tipo de servicio prestado.

2.8.4.2 Outsourcing

La Entidad deberá publicar la siguiente información respecto a los recursos humanos con que cuenta, provenientes de outsourcing:

- Empresa que brinda el outsourcing.
- Tipos de servicios prestados.

- Número de personas asignadas a la Entidad por tipo de servicio prestado.

2.8.4.3 Locación de servicio

La Entidad deberá publicar la siguiente información respecto a los recursos humanos provenientes de locación de servicios:

- Número de personas contratadas bajo locación de servicios.
- Monto total mensual promedio de los últimos 6 meses, pagado por locación de servicios.

2.9. Información respecto a Contrataciones y Adquisiciones.

2.9.1. Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, la información sobre el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones, en el mismo formato que debe ser remitido a CONSUCODE.

2.9.2. Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, con una actualización trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, el siguiente detalle respecto a los procesos de contrataciones y adquisiciones, cuya buena pro haya sido otorgada en el año en curso, así como respecto a los contratos mismos, separados por tipo de proceso y desagregado por ítem:

2.9.2.1. Para cada proceso de Adjudicación de Menor Cuantía:

- Descripción del bien o servicio.
- Datos de ganador de la buena pro: Nombre, RUC, indicando si es PYME o no.
- Valor referencial.
- Monto adjudicado.
- Detallar si procede de procesos desiertos.

2.9.2.2. Para cada proceso de Adjudicación Directa, Licitación Pública y Concurso Público:

- Número de la convocatoria.
- Descripción del bien o servicio.
- Datos de ganador de la buena pro: Nombre, RUC, indicando si es PYME o no.
- Valor referencial.
- Monto adjudicado.
- Detallar si procede de procesos desiertos.
- Cuadro de puntajes por postores, con el detalle de puntaje técnico, económico y total.

2.9.2.3. Para cada proceso efectuado por exoneración:

- Descripción del bien o servicio.
- Datos de ganador de la buena pro: Nombre, RUC, indicando si es PYME o no.
- Valor referencial.
- Monto adjudicado.
- Detallar el hecho que originó la exoneración.

2.10. Principales Proveedores.

2.10.1. Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, la siguiente información sobre sus cincuenta (50) principales proveedores de acuerdo a los montos de compras acumuladas en el año en curso:

- Nombre, RUC, indicación de si se trata de una PYME o no.
- Monto de compras acumuladas en el año en curso para el proveedor.

2.10.2. Las Entidades deberán publicar en sus respectivas paginas web, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el año, la información sobre sus cincuenta (50) principales proveedores de acuerdo a los montos de compras acumuladas en el año anterior al año en curso:

- Nombre, RUC, indicación de si se trata de una PYME o no.
- Monto de compras acumuladas en el año para el proveedor.

2.11. Principales adquisiciones de Bienes y Servicios.

2.11.1. Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, de manera trimestral, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el trimestre, la siguiente información sobre los cincuenta (50) principales bienes y/o servicios adquiridos, de acuerdo a los montos de compras acumuladas en el año en curso:

- Descripción del bien o servicio.
- Monto de compra acumulada en el año en curso para el bien o servicio.

2.11.2. Las Entidades deberán publicar en sus respectivas paginas web, dentro de los 20 días calendario siguientes de concluido el año, la siguiente información sobre los cincuenta (50) principales bienes y/o servicios adquiridos, de acuerdo a los montos de compras acumuladas en el año anterior al año en curso:

- Descripción del bien o servicio.
- Monto de compra acumulada en el año para el bien o servicio.

2.12. Información Adicional.

Las Entidades podrán publicar toda la información adicional que consideren conveniente para el cumplimiento de sus fines.

CAPITULO III

DE LA INFORMACIÓN QUE DEBE MANTENER LA ENTIDAD

Las Entidades deberán mantener como mínimo la siguiente información en medios impresos y/o electrónicos:

- a) Reglamento interno de la Entidad.
- b) Políticas generales de la Entidad, que formen parte de su plan estratégico.
- c) Manuales de procedimientos internos de la Entidad.

- d) Descripción de la estructura organizacional de la Entidad.
- e) Ubicación de documentos por categorías, registros y archivos de la Entidad, y el funcionario responsable de los mismos.
- f) Descripción de los formularios y reglas de procedimiento para obtener información de la Entidad y dónde pueden ser obtenidos.
- g) Sumas pagadas por las obras, servicios o productos adquiridos o vendidos por la entidad.

CAPITULO IV

SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE ATENCION DE CONSULTAS, RECLAMOS Y SOLICITUDES DE INFORMACIÓN.

4.1 Del procedimiento de atención de consultas y reclamos.

La Entidad deberá contar con un procedimiento de atención de consultas y reclamos, el cual deberá ser publicado en la página web de la Entidad, de acuerdo a lo establecido en el numeral 2.1 de la presente Directiva.

4.2 De la atención a solicitudes de información.

4.2.1 De la obligación de contar con un procedimiento de atención a solicitudes de información.

La Entidad deberá contar con un procedimiento de atención de solicitudes de información, el cual deberá ser publicado en la página web de la Entidad, de acuerdo a lo establecido en el numeral 2.1 de la presente Directiva.

4.2.2 Del procedimiento de presentación solicitudes de información.

La solicitud de información se podrá hacer por escrito en papel simple, o por correo electrónico y sin mayor formalidad. No se requerirá de apoderado legal. La solicitud detallará, en la medida de lo posible, nombre, DNI o RUC y dirección de la persona natural o jurídica solicitante y el detalle de la información que se requiere. La Entidad deberá definir la oficina y la dirección electrónica a las que podrá dirigirse la solicitud.

4.2.3 De la Gratuidad de la Información.

El acceso público a la información es gratuito en tanto no se requiera la reproducción de la misma. Los costos de reproducción de la información son a cargo del solicitante.

La información es suministrada en copia simple o certificada, o su reproducción digital, sonora, fotográfica, cinematográfica o videográfica, según se solicite y sea técnicamente factible.

4.2.4 Del Plazo para responder.

La Entidad deberá responder la solicitud en un plazo que no exceda los treinta (30) días calendarios contados a partir de la fecha de la presentación de la solicitud. En caso que la Entidad no cuente con el o los documentos o registros solicitados, así lo informará. Si la Entidad tiene conocimiento de que otra dependencia tiene o pueda tener en su poder los documentos solicitados o documentos

similares, deberá indicárselo al solicitante. De tratarse de una solicitud compleja o extensa, la Entidad informará, dentro de los treinta (30) días calendario, la necesidad de extender el término para recopilar la información solicitada. En ningún caso dicho término puede exceder de treinta (30) días calendario adicionales. El procedimiento aprobado por la Entidad podrá establecer plazos menores a los mencionados en este numeral.

En caso de que la información solicitada ya esté disponible al público en medios impresos tales como libros, compendios, trípticos, archivos públicos de la administración, así como también en formatos electrónicos disponibles en la Internet o en cualquier otro medio, se deberá comunicar la fuente al solicitante, así como el lugar y la forma en que puede tener acceso a dicha información.

4.2.5 De la Reserva de la Información.

La Entidad denegará la entrega de información que atente contra la intimidad personal y la que expresamente sea excluida por ley o por razones de seguridad nacional.

4.3 Información referida a atención de consultas, reclamos y solicitudes de información.

Las Entidades deberán publicar en sus respectivas páginas web, la información referida a atención de consultas, reclamos y solicitudes de información tal como se establece en el numeral 2.2 de la presente Directiva.

CAPITULO V

DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS

- 5.1 Debido a que es conveniente fomentar la transparencia y la participación de la ciudadanía, se debe considerar a todo ciudadano con la capacidad de denunciar ante FONAFE el incumplimiento de la presente Directiva.
- 5.2 En caso de incumplimiento y vencido el plazo establecido en el numeral 6.1 de la presente Directiva, se aplicarán las sanciones establecidas en las Directivas de Gestión del FONAFE del ejercicio respectivo.

CAPITULO VI

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 6.1 Las Entidades tendrán hasta el 21 de Octubre del año 2002 para contar con una página web y publicar en ella lo que en esta Directiva se establece.
- 6.2 El FONAFE comunicará a las Entidades mediante Oficio Circular, los plazos, mecanismos y formatos en que deberán remitir a FONAFE la información comprendida en el Capítulo II de la presente Directiva.