Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

Eficiencia en la programación y evaluación de las contrataciones del Banco de la Nación (2022 – 2026)

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Diego Alonso MONTES DE OCA GARCIA

ASESOR

Mg. Napoleón Adolfo MEDRANO OSORIO

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Montes de Oca, D. (2026). *Eficiencia en la programación y evaluación de las contrataciones del Banco de la Nación (2022 – 2026)*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Diego Alonso Montes de Oca Garcia
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73089871
URL de ORCID	-----
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Napoleón Adolfo Medrano Osorio
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07428867
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-0899-8659
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Wilson William Torres Díaz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10860005
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dante Cersso Caso
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09873604
Datos de investigación	
Línea de investigación	Finanzas Públicas

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Latitud: -11.77453 Longitud: -76.98543
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Obligatorio. Ejemplo: Febrero 2026 - mayo 2026
URL de disciplinas OCDE	Economía **https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01** Administración pública **https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02**

ACTA DE LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

En Acto Público, en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el día 30 de mayo de 2026 a horas 08:00 a.m. ante el Jurado Presidido por el Catedrático ***Mg. WILSON WILLIAM TORRES DÍAZ e integrado por los Catedráticos Mg. DANTE CERSSO CASO y Mg. NAPOLEÓN ADOLFO MEDRANO OSORIO,*** *se presenta el Bachiller* ***DIEGO ALONSO MONTES DE OCA GARCIA*** *para sustentar su Trabajo de Suficiencia Profesional* ***"EFICIENCIA EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS CONTRATACIONES DEL BANCO DE LA NACIÓN (2022-2026)"*** *para optar del Título Profesional de Economista.*

De acuerdo a las normas legales vigentes el Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del Jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Público a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente.

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el graduando había sido Aprobado *por* Unanimidad *con el calificativo de* Quince (15)
(Letras y números.)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado a los 30 días del mes de mayo del 2026.

Mg. WILSON WILLIAM TORRES DÍAZ
Presidente.

Mg. DANTE CERSSO CASO
Miembro

Mg. NAPOLEÓN ADOLFO MEDRANO OSORIO
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **NAPOLEÓN ADOLFO MEDRANO OSORIO**, en mi condición de asesor acreditado mediante Dictamen de la EP N° 000016-2026-EPE-FCE/UNMSM del trabajo de suficiencia profesional, cuyo título es "**Eficiencia en la programación y evaluación de las contrataciones del Banco de la Nación (2022 – 2026)**", presentado por el bachiller **DIEGO ALONSO MONTES DE OCA GARCIA,** para optar el Título Profesional de Economista, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **6% de similitud**, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Economista.

Lima, 28 de mayo de 2026.

Firma del Asesor _____

Nombres y Apellidos del asesor: **NAPOLEÓN ADOLFO MEDRANO OSORIO**

DNI: 07428867

DEDICATORIA

Al profesor Luis Mejía Marcatinco, quien en medio de una acalorada clase de Estadística nos compartió una frase memorable: *"Cuanto más uno sabe, más suerte tiene"*. Por supuesto, la suerte entendida como un aumento en la probabilidad de éxito.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN VIII
ABSTRACT IX
INTRODUCCIÓN 1
1. CAPÍTULO I: EL BANCO DE LA NACIÓN 2
1.1. Descripción de la entidad 2
1.2. Organigrama 2
1.3. La Gerencia de Administración y Logística 4
1.4. Nomenclatura del puesto 5
1.5. Objetivos del puesto 5
1.6. Descripción del puesto 6
1.7. Principales funciones realizadas 6
1.8. Principales problemas identificados 6
1.9. Presentación del problema 6
2. CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7
2.1. Situación problemática 1 8
2.1.1. Problema general 8
2.1.2. Problemas específicos 9
2.1.3. Objetivo general 9
2.1.4. Objetivos específicos 10
2.1.5. Justificación 11
2.1.6. Participación en la solución del problema 11
2.2. Situación problemática 2 23
2.2.1. Problema general 23
2.2.2. Problemas específicos 24
2.2.3. Objetivo general 25
2.2.4. Objetivos específicos 25
2.2.5. Justificación 26
2.2.6. Participación en la solución del problema 26
3. CAPÍTULO III: BASES TEÓRICAS 43
3.1. Economía del sector público 43
3.2. Finanzas públicas 44
3.3. Situación del sistema financiero peruano 45
3.4. Productividad laboral y administración del tiempo 46
3.5. Aporte de la Teoría económica 46
3.6. Aporte de la Teoría estadística 48

3.7. Otras contribuciones 49
4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS 52
4.1. Conclusiones 52
4.2. Recomendaciones 53
4.3. Referencias 54
4.4. Anexos 55

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE REPORTES DE CONSUMO 28
Tabla 2. CUARTILES DEL CONSUMO DE COMBUSTIBLE EN SOLES 29
Tabla 3. DESVIACIÓN MEDIA ABSOLUTA DEL CONSUMO DE COMBUSTIBLE 29
Tabla 4. PROYECCIÓN DEL GASTO MENSUAL EN COMBUSTIBLE 30
Tabla 5. DISTRIBUCIÓN DE CARTAS DE APROBACIÓN POR MACRORREGIONES 32
Tabla 6. DISTRIBUCIÓN DE CARTAS DE APROBACIÓN POR TIPOS DE SERVICIO 33
Tabla 7. RIESGO DE FRACCIONAMIENTO EN LA SMR II - TRUJILLO 36
Tabla 8. SERVICIOS DE ISG MASTER SERVICE A VARIAS MACRORREGIONES 36
Tabla 9. SERVICIOS DE CARRASCO QUINTEROS MARLON SMITH 36
Tabla 10. RESULTADOS DEL INDICADOR DE ATENCIÓN MENOR A 20 DÍAS 37
Tabla 11. PROPUESTA DE REDUCCIÓN DEL INDICADOR DE ATENCIÓN . 38
Tabla 12. RESULTADOS DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES 39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. ORGANIGRAMA DEL BANCO DE LA NACIÓN 3
Figura 2. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA 4
Figura 3. CUADRO DE NECESIDADES MULTIANUAL - PÁGINA 1 12
Figura 4. CUADRO DE NECESIDADES MULTIANUAL – PAGINA 2 13
Figura 5. REGISTRO MODELO EN EL CUADRO DE NECESIDADES MULTIANUAL 1 14
Figura 6. REGISTRO MODELO EN EL CUADRO DE NECESIDADES MULTIANUAL 2 15
Figura 7. REPORTE PARA LA ALTA GERENCIA EN FUNCIÓN A LOS OBJETIVOS 16
Figura 8. REPORTE PARA LA ALTA GERENCIA EN FUNCIÓN A PROGRAMACIÓN 16
Figura 9. MODIFICACIONES DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES .. 17
Figura 10. FLUJOGRAMA PARA REQUERIMIENTOS MENORES O IGUALES A 8 UIT 18
Figura 11. NÚMERO DE CARTAS DE APROBACIÓN DE LA SEDE PRINCIPAL 19
Figura 12. EJECUCIÓN DE GASTOS DE CAPITAL DEL BANCO DE LA NACIÓN 20
Figura 13. DASHBOARD PARA EL SEGUIMIENTO DE CONTRATOS 21
Figura 14. CORREO DE ALERTA TEMPRANA PARA VENCIMIENTO CONTRACTUAL 21
Figura 15. DESESTIMACIONES EN LOS PROYECTOS DE GASTOS DE CAPITAL 22
Figura 16. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE SELLOS 31
Figura 17. EVOLUCIÓN DE CARTAS DE APROBACIÓN EN MILES DE SOLES 32
Figura 18. CONCENTRACIÓN EN LOS SERVICIOS DE LIMPIEZA DE LA SMR I - PIURA 34
Figura 19. CONCENTRACIÓN EN SERVICIOS DE LIMPIEZA DE LA SMR IV - CUSCO 35
Figura 20. HISTOGRAMA DE DÍAS DE DELEGACIÓN DEL 2025 38
Figura 21. PORTADA DEL NUEVO BOLETÍN INFORMATIVO PARA EL 2022 41
Figura 22. INCLUSIÓN DE INDICADORES EN EL BOLETÍN INFORMATIVO 2025 42
Figura 23. COSTO DE OPORTUNIDAD EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL 47
Figura 24. DIAGRAMA DE PARETO APLICADO AL PAC 2022 48
Figura 25. HISTOGRAMA DEL CONSUMO DE COMBUSTIBLE 49
Figura 26. TASAS DE CONTRATACIÓN Y AHORRO DEL PAC 2022 – 2025 . 50
Figura 27. SIMULACIÓN DE MONTECARLO AL MONTO DE CONTRATACIONES 51

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. SUBGERENCIAS MACRO REGIÓN DEL BANCO DE LA NACIÓN 55
Anexo 2. PORTADA DEL TALLER DE SOCIALIZACIÓN DEL CDNM 56
Anexo 3. FORMATO DEL CDNM APROBADO PARA EL 2023 - 2026 56
Anexo 4. FORMATO DEL CDNM PARA EL 2026 - 2029 57
Anexo 5. FORMATO DE INCLUSIÓN AL CDNM 57

RESUMEN

Este trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo mejorar la eficiencia en las contrataciones de bienes, servicios y obras del Banco de la Nación. A si como implementar informes e indicadores de gestión que aseguren el logro de metas institucionales.

Para el desarrollo del trabajo, se ha identificado los riesgos logísticos presentes en las contrataciones públicas de la Institución y se recopilaron las incidencias ocurridas durante la experiencia profesional del autor. Asimismo, se aplicaron métodos estadísticos a las bases de datos para realizar reportes gerenciales y hacer proyecciones de ejecución presupuestal.

Como conclusión, se evidenció que el Cuadro de Necesidades Multianual mejoró la programación y evaluación de las contrataciones. Además, el diseño de reportes y elaboración de indicadores de gestión permiten aprovechar economías de escala mediante la agrupación de necesidades recurrentes y fortalecen los mecanismos de control de la Entidad. En suma, las medidas implementadas por el autor contribuyeron a incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad en las contrataciones públicas.

Palabras clave: Eficiencia, Cuadro de Necesidades Multianual, ejecución presupuestal, contrataciones públicas.

ABSTRACT

This Professional Proficiency Report aims to improve the efficiency of procurement processes for goods, services, and public works at the Banco de la Nación, as well as to implement management reports and performance indicators to ensure the achievement of institutional goals.

For the development of this work, the logistical risks present in the institution's public procurement processes were identified, and the incidents that occurred during the author's professional experience were compiled. Likewise, statistical methods were applied to the databases in order to prepare managerial reports and make budget execution projections.

In conclusion, it was evidenced that the Multiannual Needs Assessment improved the planning and evaluation of procurement processes. In addition, the design of reports and the development of management indicators made it possible to take advantage of economies of scale through the grouping of recurring needs and strengthened the Entity's control mechanisms. Overall, the measures implemented by the author contributed to increasing efficiency, efficacy, and effectiveness in public procurement processes.

Keywords: Efficiency, Multiannual Needs Assessment, budget execution, public procurement.

INTRODUCCIÓN

Se piensa abiertamente que las empresas públicas son, por naturaleza, ineficientes. Esta creencia está acompañada por diversos trabajos académicos a nivel mundial que condicen esa afirmación, exponiendo las principales causas de la ineficiencia pública frente a sus pares privados.

El Cuadro de Necesidades Multianual se creó con el objetivo de mejorar la programación de las necesidades de las entidades públicas y ampliar el horizonte de planificación dándole un enfoque multianual a las necesidades.

Mejorar la eficiencia en las contrataciones del Banco de la Nación asegura el uso óptimo de los recursos presupuestales y el logro de las metas institucionales.

El objetivo del trabajo es mejorar la eficiencia en las contrataciones y mejorar el seguimiento y control de los procesos mediante informes e indicadores de gestión.

El trabajo se enfoca en automatizar la identificación de las necesidades y diseñar los informes de gestión e indicadores necesarios para tomar decisiones. Sin embargo, la transformación digital del Banco de la Nación escapa a los fines del trabajo.

El primer capítulo abarca una breve descripción del Banco de la Nación, qué gerencias lo componen y los problemas identificados. En el segundo, se exponen las dos situaciones problemáticas y cómo se ha contribuido a solucionarlas. En adición, se ha considerado oportuno añadir las consecuencias generadas a partir de las soluciones propuestas. En el tercer capítulo se desarrollan las principales teorías sobre la economía del sector público y las finanzas públicas, la situación actual del sistema financiero peruano y cómo han contribuido los cursos impartidos en la universidad para la resolución de problemas en el centro laboral. Finalmente, se sintetiza los resultados obtenidos del presente trabajo y se sugieren oportunidades de mejora.

1. CAPÍTULO I: EL BANCO DE LA NACIÓN

1.1. Descripción de la entidad

El Banco de la Nación, fundado en 1966, brinda servicios de intermediación financiera entre las instituciones estatales y la población. Pertenece al sector financiero y su rol es actuar como agente financiero del Estado peruano, atender la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior. (Banco de la Nación, s.f.).

Según la Superintendencia de Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, s.f.), la actividad económica del Banco de la Nación corresponde a "otros tipos de intermediación monetaria". Además, es una de las treinta y cinco empresas públicas que conforman el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

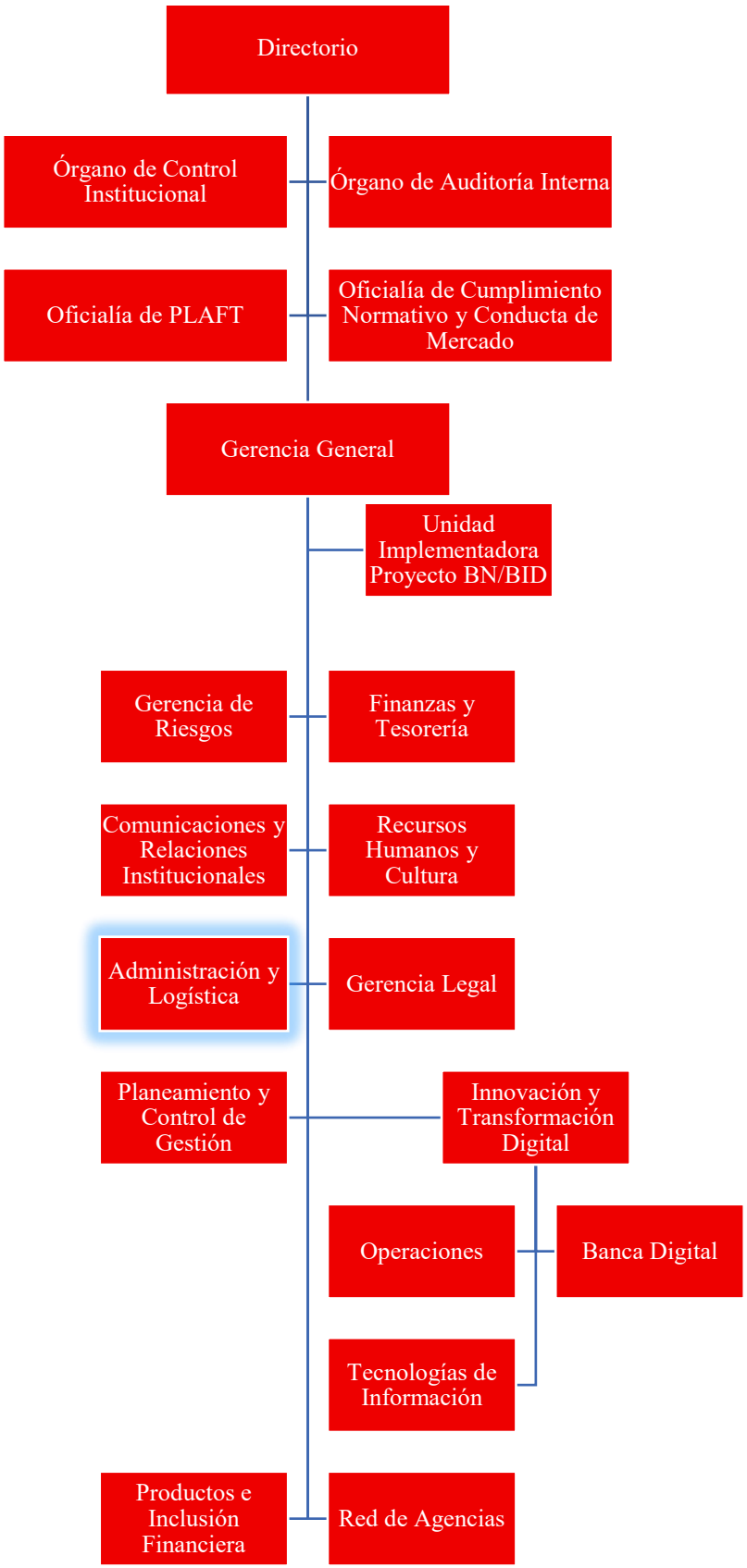
1.2. Organigrama

A la fecha de elaboración de este trabajo, el Directorio se encuentra liderado por el Presidente Ejecutivo, Germán Alfredo Boza Pró. Se encuentran subordinados al Directorio dos órganos institucionales y dos órganos de control. Además, la plana gerencial es encabezada por la Gerente General (e), Betty Armida Sotelo Bazán, quien tiene en su cartera la conducción de trece gerencias.

Adicionalmente, y a partir del 2026, se ha creado la Unidad Implementadora Proyecto BN/BID, la cual tiene a su cargo la conducción del Proyecto Transformación Digital del Banco de la Nación, en cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y que busca mejorar la infraestructura tecnológica y la competitividad del Banco en el sistema financiero peruano.

El organigrama oficial se presenta a continuación:

Figura 1.
ORGANIGRAMA DEL BANCO DE LA NACIÓN



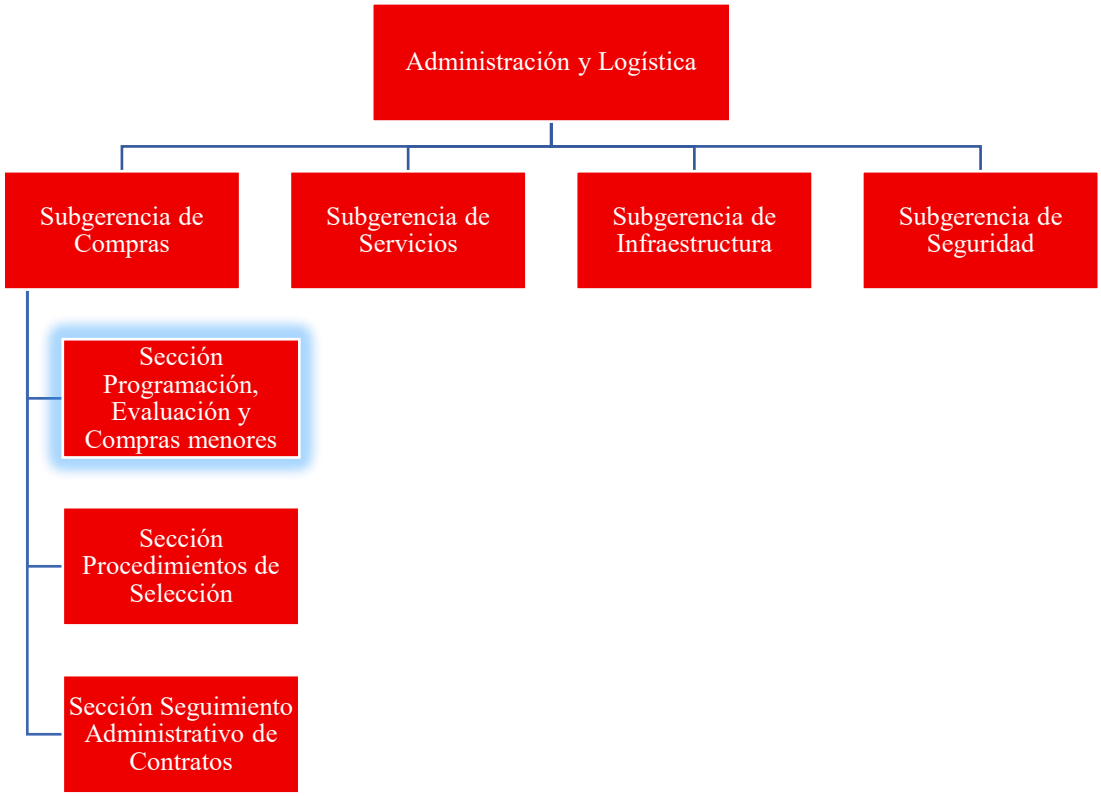
Nota: El autor ha desarrollado su experiencia profesional en la Gerencia de Administración y Logística.
Fuente: Banco de la Nación.

1.3. La Gerencia de Administración y Logística

La Gerencia de Administración y Logística se encarga principalmente de gestionar los procesos de contratación de bienes, servicios y obras, bajo la Ley de Contrataciones del Estado. Además, elabora cronogramas e hitos de implementación de las necesidades de cada ejercicio anual con el fin de alcanzar los tiempos previstos, sobre todo cuando se refiere a los Gastos de Capital.

Las subdivisiones de la Gerencia de Administración y Logística son como sigue:

Figura 2.
ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA



Nota: La sección en la que el autor ha desempeñado sus funciones ha sido creada en el año 2021. Fuente: Banco de la Nación.

Según el Manual de Organización y Funciones (MOF), la sección Programación, Evaluación y Compras menores se encarga principalmente de formular, controlar y evaluar el Plan Anual de Contrataciones (PAC). Asimismo, gestiona las contrataciones menores a 8 UIT y formula y evalúa la ejecución presupuestal de la Gerencia. (Banco de la Nación, 2025).

Sin embargo, como la elaboración del Cuadro de Necesidades Multianual es realizado por nuestra área, en coordinación con la Gerencia de Finanzas y Tesorería y la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, también cumple el rol de consolidar los requerimientos de Gastos de Capital y Gastos Corrientes del Banco y, por ende, de darle seguimiento constante.

1.4. Nomenclatura del puesto

De marzo 2022 a marzo 2023: Practicante Profesional de la Sección Programación, Evaluación y Compras menores.

De marzo 2023 en adelante: Locador de Servicios en la Sección Programación, Evaluación y Compras menores.

1.5. Objetivos del puesto

Como practicante profesional el objetivo ha sido apoyar en la programación y evaluación de las contrataciones públicas, así como brindar asistencia técnica a la sección.

Como Locador de Servicios, el objetivo ha sido identificar los proyectos críticos de Gastos de Capital, asegurar la adecuación del Cuadro de Necesidades Multianual según la nueva Ley de Contrataciones, evaluar las contrataciones públicas, implementar indicadores de gestión y optimizar los procesos de contrataciones.

1.6. Descripción del puesto

Locador de Servicios: Servicio tercerizado orientado a brindar apoyo técnico y operativo a las actividades desarrolladas por los analistas de la sección Programación, Evaluación y Compras menores.

1.7. Principales funciones realizadas

Dentro de las principales funciones del autor, se tiene:

- Diseño y elaboración de informes de gestión.
- Identificación de riesgos logísticos de las contrataciones públicas.
- Elaboración y seguimiento de indicadores para la ejecución de Gastos de Capital y Gastos Corrientes de la entidad.
- Elaboración y seguimiento del Cuadro de Necesidades Multianual.

1.8. Principales problemas identificados

Las principales dificultades encontradas en el cumplimiento de las labores descritas, así como las identificadas producto de la observación son:

- Ausencia de herramientas predictivas que optimicen la toma de decisiones.
- Ineficiencias en la programación de las contrataciones.
- Ausencia de Informes de Gestión e indicadores.

1.9. Presentación del problema

En base a los principales problemas identificados, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cómo mejorar la eficiencia en las contrataciones públicas? y ¿cómo fortalecer el seguimiento y control de las contrataciones?

2. CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un problema transversal que enfrenta el Banco de la Nación con respecto a sus contrataciones es la ausencia de herramientas predictivas. Pese a que la Institución cuenta con los recursos informáticos y las licencias de programas que aseguren la productividad de sus trabajadores, a saber: últimas versiones de MS Office, MS Project, MS Power BI, Stata, etc., el uso de herramientas tecnológicas que aceleren sus labores se encuentra rezagado debido, en primer lugar, a las dificultades en la adopción de nuevas tecnologías por parte del personal, y, por otra parte, a que es necesario justificar su necesidad de uso creando una barrera innecesaria para acceder a diversos programas.

Además, el desarrollo de aplicaciones por parte de la Gerencia de Tecnologías de Información a través de fases de ciclo de vida de desarrollo de software (SDLC), las cuales comprenden las etapas de desarrollo, pruebas y producción, puede tomar entre uno a tres años, dependiendo de la complejidad del proyecto. Es decir, solicitar un programa o aplicativo como área usuaria supone un periodo de espera de hasta tres años.

Ahondar en dicha problemática y sus soluciones escapa de la finalidad del presente trabajo, pero sí se puede afirmar que la solución de las situaciones problemáticas presentadas en el siguiente apartado implica el uso de herramientas informáticas, por lo que la contribución a su solución se da de manera indirecta.

En ese sentido, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional desarrolla las dos actividades más importantes realizadas por el autor, con el apoyo de herramientas informáticas, y que están encaminadas a resolver los últimos dos problemas identificados en la sección anterior.

2.1. Situación problemática 1

2.1.1. Problema general

El problema general por resolver es la ineficiencia en la programación y evaluación de las contrataciones del Banco de la Nación, lo cual ocasiona una asignación subóptima de los recursos del Banco y afecta el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Dicha ineficiencia se evidencia en la limitada capacidad para identificar todas las necesidades de la Entidad. Aquí es preciso mencionar que, hasta el año 2022, las necesidades que integraban el Cuadro de Necesidades eran equivalentes a los requerimientos del Plan Anual de Contrataciones de cada año, ignorando el resto de bienes, servicios, obras y consultorías de obras que no fueran a contratarse en el PAC, además de que el horizonte era de corto plazo, a pesar de que existen proyectos grandes que abarcan más de un año, es decir, la extensión de las necesidades no era multianual.

Asimismo, la evaluación de las contrataciones presenta debilidades que limitan la capacidad de agrupar requerimientos similares y categorizados como recurrentes, perdiendo economías de escala y elevando innecesariamente el número de Cartas de Aprobación emitidas anualmente.

La asignación subóptima de los recursos se traduce, en parte, en desestimaciones de proyectos de Gastos de Capital, los cuales podrían haber tenido un impacto significativo en la continuidad operativa y expansión de los servicios ofrecidos por el Banco de no haberse desestimado por ineficiencias en la programación.

Como consecuencia, la ineficiencia en la programación y evaluación de las contrataciones ha tenido un impacto negativo en el desempeño institucional. Al no encontrarse la Entidad en un punto óptimo de asignación de recursos y detección de

riesgos logísticos, resulta necesario analizar las causas que originan esa problemática a fin de proponer soluciones que mejoren la gestión de la sección.

2.1.2. Problemas específicos

Como problemas específicos, se tiene:

- Falta de alineación del Cuadro de Necesidades Multianual a los planes integrados, como el PEI, POI, PIA y PAC, y a los insumos necesarios para la formulación del presupuesto. Lo anterior impide recabar información estratégica y operativa, así como la cuantificación y valorización de las necesidades.

- Un elevado número de modificaciones al Plan Anual de Contrataciones, esto conlleva a desordenes en la planificación y riesgo de no convocar y contratar oportunamente.

- El elevado número de Cartas de Aprobación emitidas anualmente genera una sobrecarga operativa y eleva los riesgos logísticos de concentración y fraccionamiento.

- La subejecución presupuestal implica costos de oportunidad y no permite alcanzar los objetivos institucionales. En ese sentido la ineficiencia asignativa se traduce tanto en desestimaciones de proyectos de Gastos de Capital como en la tasa de ejecución.

- El vencimiento de contratos recurrentes puede afectar la estabilidad operativa de la Entidad, y posibles costos adicionales por contrataciones urgentes.

2.1.3. Objetivo general

El objetivo es mejorar la programación y evaluación de las contrataciones mediante la elaboración del Cuadro de Necesidades Multianual del Banco de la Nación que

consolide las necesidades de bienes, servicios, obras y consultoría de obras de la Entidad por un período de cuatro años.

Según el Lineamiento Corporativo de FONAFE, el Cuadro de Necesidades Multianual coadyuva a la oportuna gestión de adquisiciones y administración de bienes, así como a la mejor toma de decisiones de los actores vinculados con el desarrollo de la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras.

Lo anterior tiene como objetivo lograr un adecuado planeamiento y trazabilidad de las necesidades del Banco de la Nación para un horizonte de cuatro años.

2.1.4. Objetivos específicos

En la misma línea, como objetivos específicos se desprende:

- Integrar el Cuadro de Necesidades Multianual con la elaboración del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), los Objetivos Institucionales del Banco plasmados en el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Anual de Contrataciones (PAC).
- Reducir las modificaciones al Plan Anual de Contrataciones de modo que mejore la ejecutabilidad de los procedimientos de selección.
- Disminuir el número de Cartas de Aprobación y, por ende, mejorar la identificación de riesgos logísticos asociados a los requerimientos menores a 8 UIT.
- Mejorar la eficiencia asignativa en la ejecución presupuestal de Gastos de Capital por su impacto en el crecimiento de la compañía y reducir las desestimaciones de los proyectos de Gastos de Capital.
- Asegurar la continuidad de los compromisos contractuales que permitan la estabilidad operativa del Banco de la Nación.

2.1.5. Justificación

Desde el ámbito de la gestión pública, la programación multianual de las necesidades se enmarca en la gestión por resultados, la cual asegura el uso óptimo de los recursos públicos mediante la adecuada planificación, seguimiento y evaluación. En ese sentido, Stiglitz (2015), considera que uno de los bienes públicos más importantes es la gestión del Estado y que cuando la administración es mejor y más eficiente la sociedad en su conjunto se beneficia.

Asimismo, el uso de herramientas informáticas como el lenguaje de programación Visual Basic permite automatizar procesos, gestionar grandes volúmenes de datos (las necesidades del Banco ascienden a más de diez mil) y reducir errores de validación al estandarizar la información registrada en el Cuadro de Necesidades Multianual. En suma, este enfoque permite sustentar la importancia de fortalecer la programación de las contrataciones mediante soluciones informáticas.

2.1.6. Participación en la solución del problema

Aportes

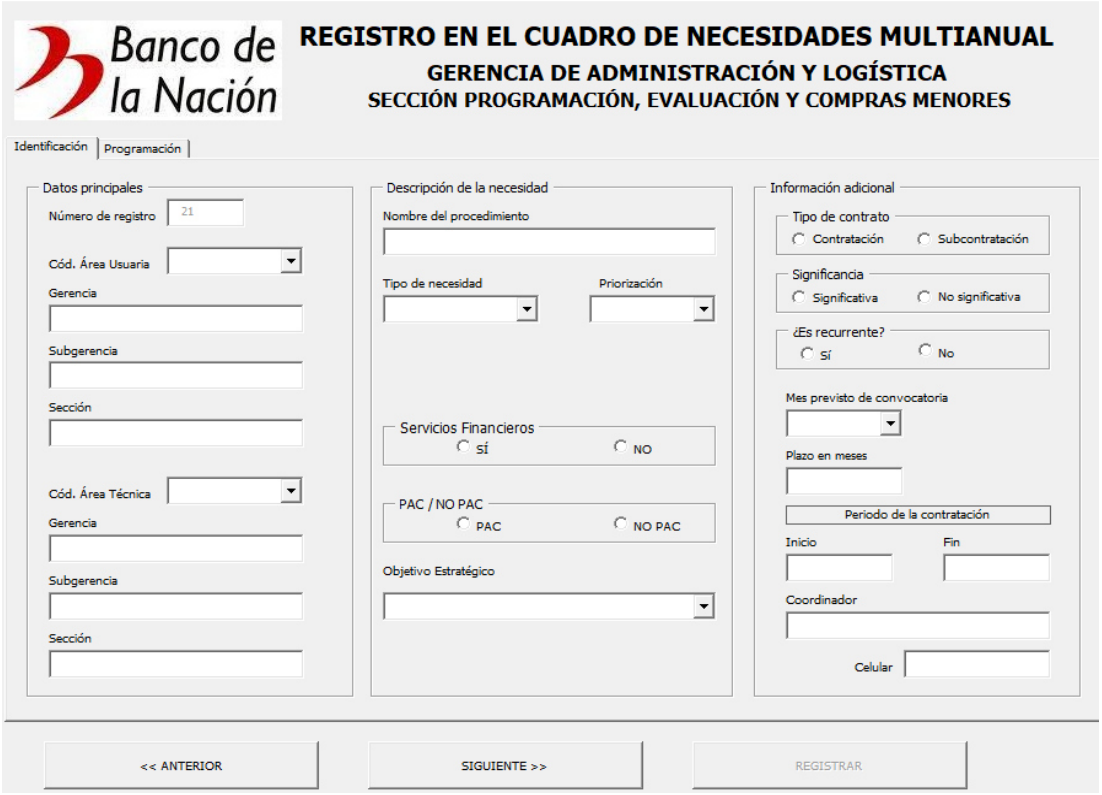
En primera instancia, se procedió con la concientización y socialización a las Áreas Usuarias sobre la nueva forma de planificación y programación de FONAFE, establecidas en su Lineamiento Corporativo. (Corporación FONAFE, 2023). Con tal fin, se diseñó el aplicativo adecuado para el registro de las necesidades, y para la difusión de los resultados se realizaron tres talleres de inducción al aplicativo creado por el autor. (**Ver Anexo 2**).

El Cuadro de Necesidades Multianual fue elaborado usando el lenguaje de programación Visual Basic, recogiendo los aportes de las tres gerencias involucradas (Gerencia de Administración y Logística, Gerencia de Finanzas y Tesorería y la

Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión), de modo que incluya aspectos relevantes a cada gerencia e integración con los planes institucionales del Banco.

En las figuras siguientes se muestra el producto final, el cual fue aprobado por el Directorio del Banco de la Nación. Dicho aplicativo fue remitido a las Gerencias, Subgerencias y Macrorregiones a nivel nacional para el respectivo registro por parte de cada uno de los coordinadores logísticos y presupuestales.

Figura 3.
CUADRO DE NECESIDADES MULTIANUAL - PÁGINA 1



Nota: Esta primera página corresponde a la identificación de la necesidad. La numeración es automática y el código del área usuaria o técnica rellena los campos de Gerencia, Subgerencia y Sección automáticamente. Fuente: Banco de la Nación.

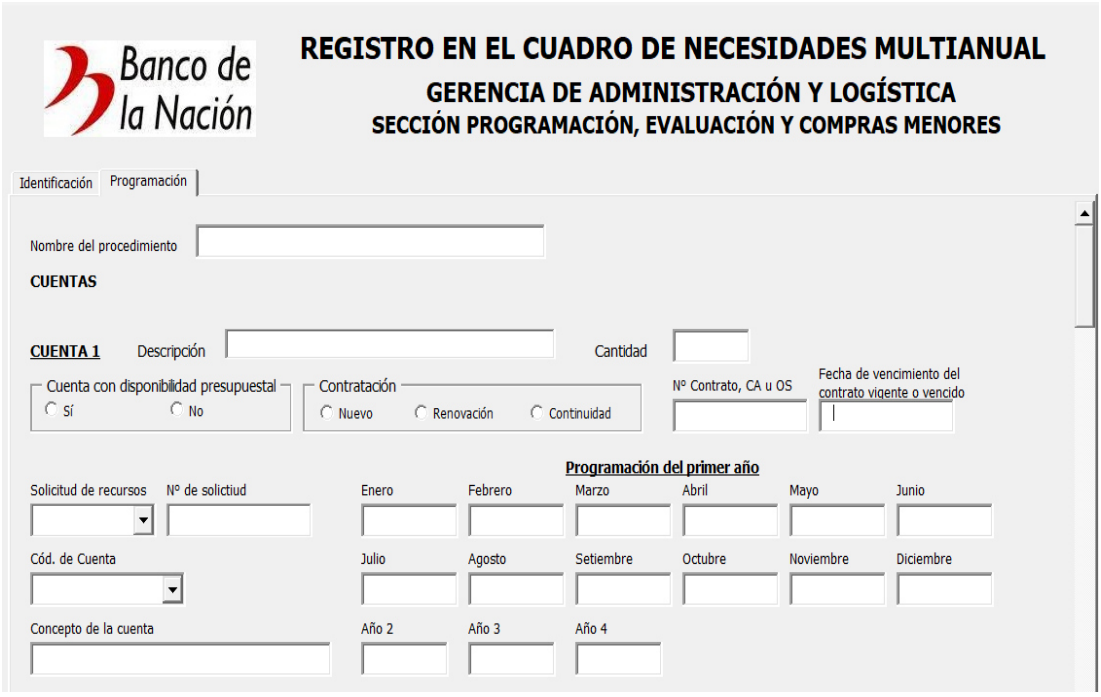
El aplicativo se realizó en el plazo de una semana, a petición de la Gerencia de Administración y Logística para poder ser presentado ante el Directorio, pero tuvo diversas modificaciones, incluyéndose nuevas variables requeridas por las tres gerencias involucradas en la fase de identificación de las necesidades. Finalmente, la versión 4.0 del Cuadro de Necesidades Multianual fue la versión aceptada para la

exposición y aprobación del aplicativo. En ese contexto, se contó con la participación de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Institucionales para la realización de un vídeo promocional inductivo para los coordinadores logísticos y presupuestales, el cual sirvió para difundir un producto innovador del Banco. El mencionado vídeo se publicó en el Portal Interno de la Entidad.

En cuanto al tipo de necesidad (bien, servicio, obra o consultoría de obra), éste es determinado por la prestación principal (mayor monto). Además, considerando que cada Área Usuaria debe ceñirse al presupuesto asignado, también debe priorizar sus necesidades en caso FONAFE apruebe un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) con un monto inferior al solicitado.

El coordinador después de llenar lo señalado anteriormente debe dirigirse a la siguiente página para completar la programación de los recursos y datos adicionales con respecto al presupuesto, tal como se muestra en la siguiente figura:

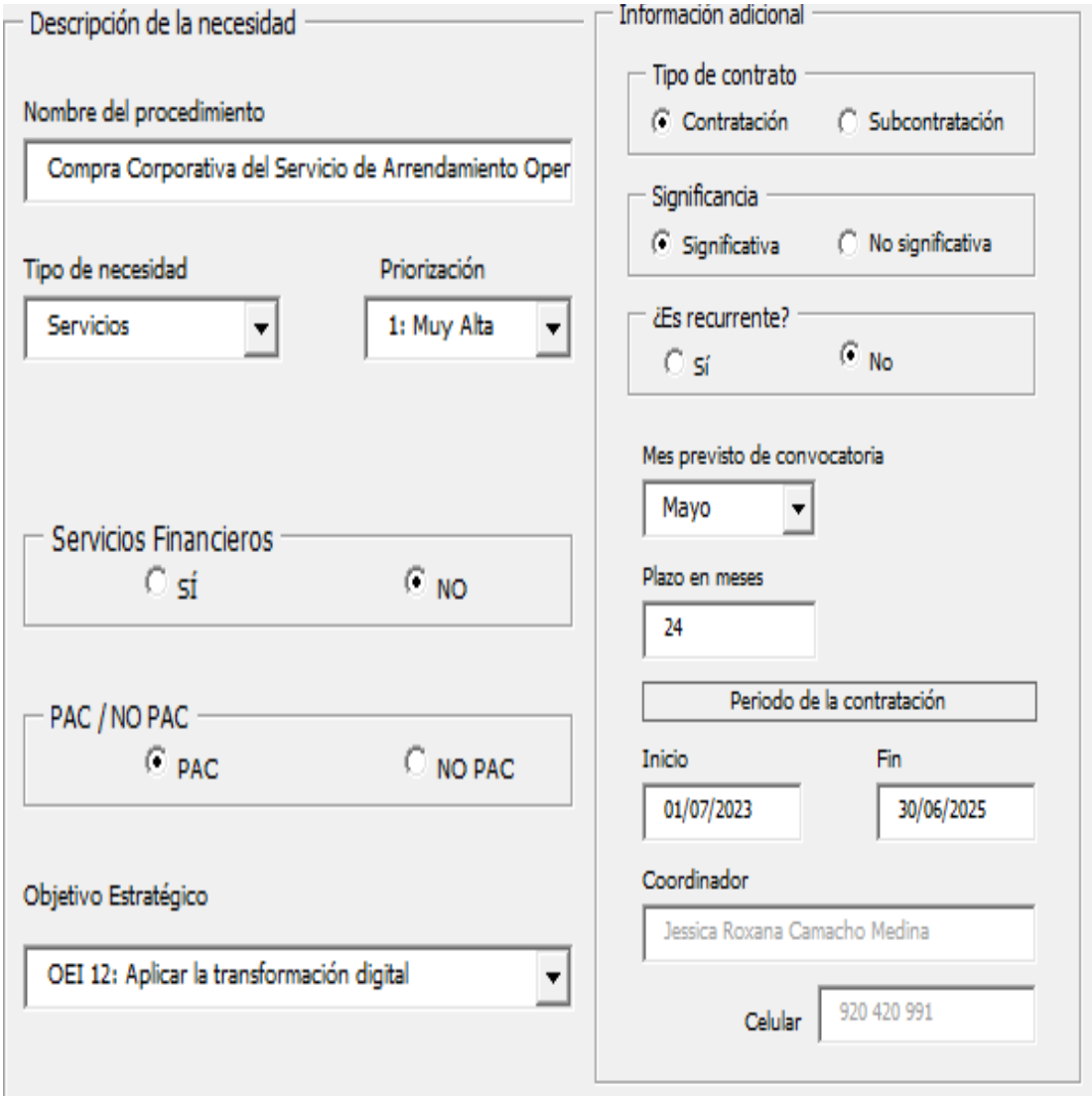
Figura 4.
CUADRO DE NECESIDADES MULTIANUAL – PAGINA 2



Nota: Esta segunda página corresponde a la programación de la necesidad. Como cada necesidad puede estar asociada a varias cuentas contables (prestación principal y prestación accesorias), el aplicativo permite el registro de hasta diez cuentas contables. Fuente: Banco de la Nación.

Como ejemplo, un registro de la Gerencia de Tecnologías de Información, una gerencia calificada como de alta complejidad, se vería como sigue:

Figura 5.
REGISTRO MODELO EN EL CUADRO DE NECESIDADES MULTIANUAL 1

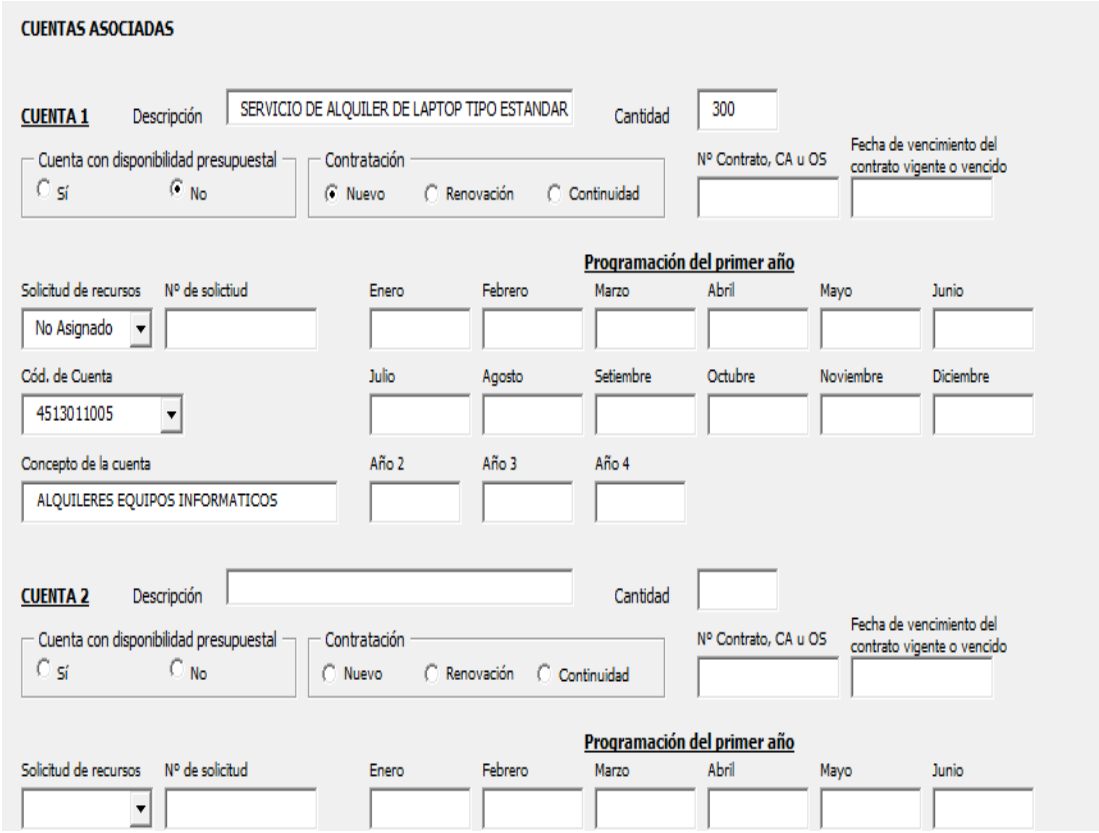


Nota: En este registro, la coordinadora logística y presupuestal de la Gerencia de Tecnologías de Información registró una necesidad correspondiente a una compra corporativa de equipos de cómputo que también deberá ser incluida en el Plan Anual de Contrataciones y está alineada al Objetivo Institucional 12. Fuente: Banco de la Nación.

Con respecto a la significancia de la necesidad es preciso señalar que, según la normativa interna del Banco, una necesidad se considera significativa si su ausencia u omisión podría poner en riesgo la continuidad operativa del Banco. Además, esta clasificación es determinada por la Gerencia de Riesgos para contrataciones mayores a 8 UIT.

En la siguiente página del aplicativo figura la segunda sección de registro para la Compra Corporativa del Servicio de Arrendamiento de Equipos de Cómputo se vería como sigue:

Figura 6.
REGISTRO MODELO EN EL CUADRO DE NECESIDADES MULTIANUAL 2

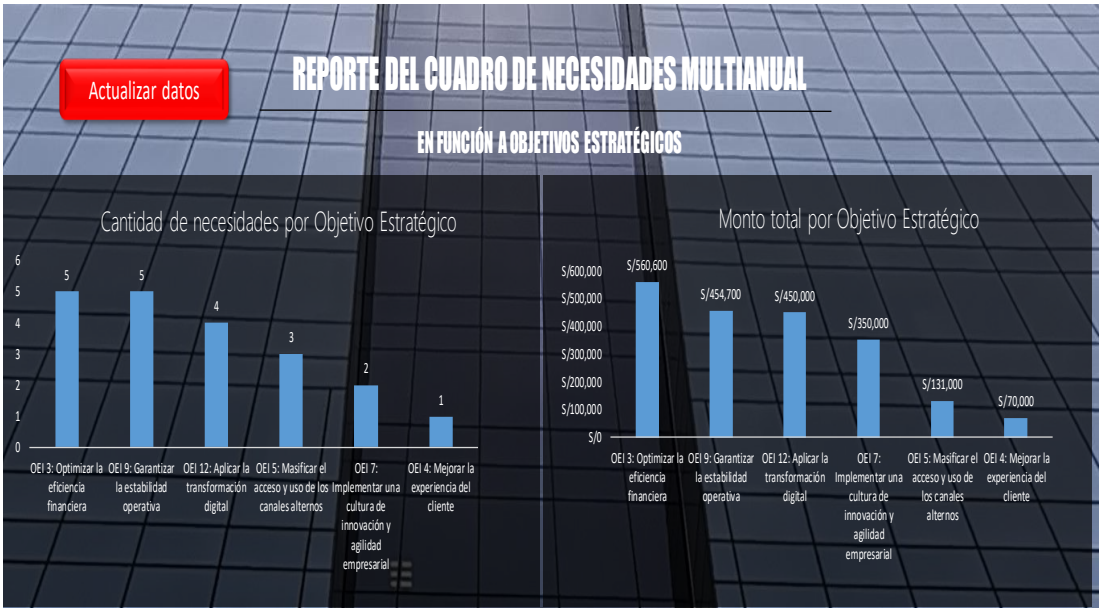


Nota: Al asociar las prestaciones con una cuenta contable y las certificaciones presupuestales que pueda tener se genera un vínculo con el presupuesto. Asimismo, la programación de los recursos sirve para las provisiones. Fuente: Banco de la Nación.

Todas las necesitades registradas por las diferentes áreas usuarias se consolidan en un archivo Excel, cuyo formato aprobado para el período 2023 – 2026 por el Directorio del Banco de la Nación se deja adjunto en el **Anexo 3.** El nuevo formato aprobado por el Directorio para el período 2026 – 2029 se presenta en el **Anexo 4.**

A partir de la información consolidada del Cuadro de Necesidades Multianual se pueden obtener reportes para la alta dirección, tal como se muestra en las siguientes figuras:

Figura 7.
REPORTE PARA LA ALTA GERENCIA EN FUNCIÓN A LOS OBJETIVOS



Nota: Los datos corresponden a algunos registros de la Gerencia de Tecnologías de Información como parte del registro piloto para una gerencia de alta complejidad. Fuente: Banco de la Nación.

Finalmente, entre otros gráficos, también se obtuvo la programación de recursos para el primer año y el resto de los años, considerando aquellas necesidades con pagos que exceden el año fiscal o contratos con duración de más de un año.

Figura 8.
REPORTE PARA LA ALTA GERENCIA EN FUNCIÓN A PROGRAMACIÓN



Nota: La programación con valores estimados del área usuaria anticipa los recursos presupuestales necesarios en cada mes o año. Fuente: Banco de la Nación.

Finalmente, es preciso señalar las consecuencias que logró la creación del Cuadro de Necesidades Multianual en la gestión de las contrataciones y en la forma de trabajo dentro del Banco de la Nación.

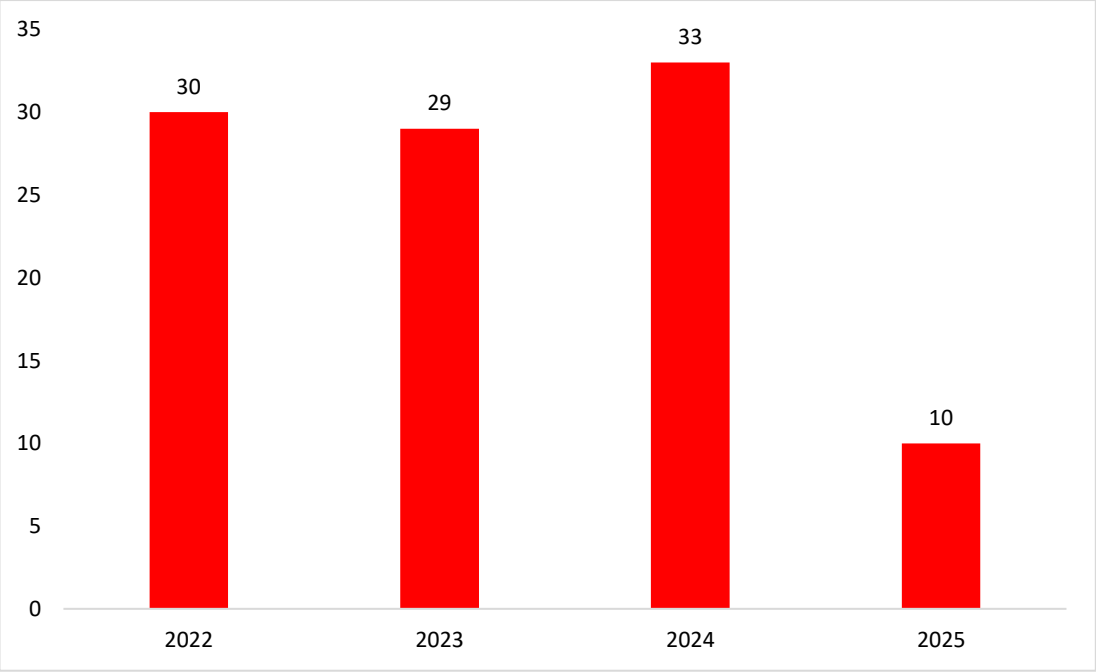
Resultados

Los resultados obtenidos se enlistan a continuación con su respectiva evidencia

Resultado 1: Reducción de las modificaciones del PAC.

En años anteriores, la Entidad realizaba en promedio 30 modificaciones al Plan Anual de Contrataciones. Para el año 2025 se redujo a diez modificaciones producto, en primer lugar, al mayor control en los requisitos para la inclusión de nuevos requerimientos (obligatoriedad de estar debidamente registrado en el Cuadro de Necesidades Multianual) y, en segundo lugar, por la adecuación a la nueva Ley de Contrataciones que entró en vigor en el 2026.

Figura 9.
MODIFICACIONES DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES



Nota: Para el año 2026 no se tienen modificaciones al PAC, cualquier requerimiento que requiera ser contratado ingresa con la clasificación de No Programado. Fuente: Banco de la Nación.

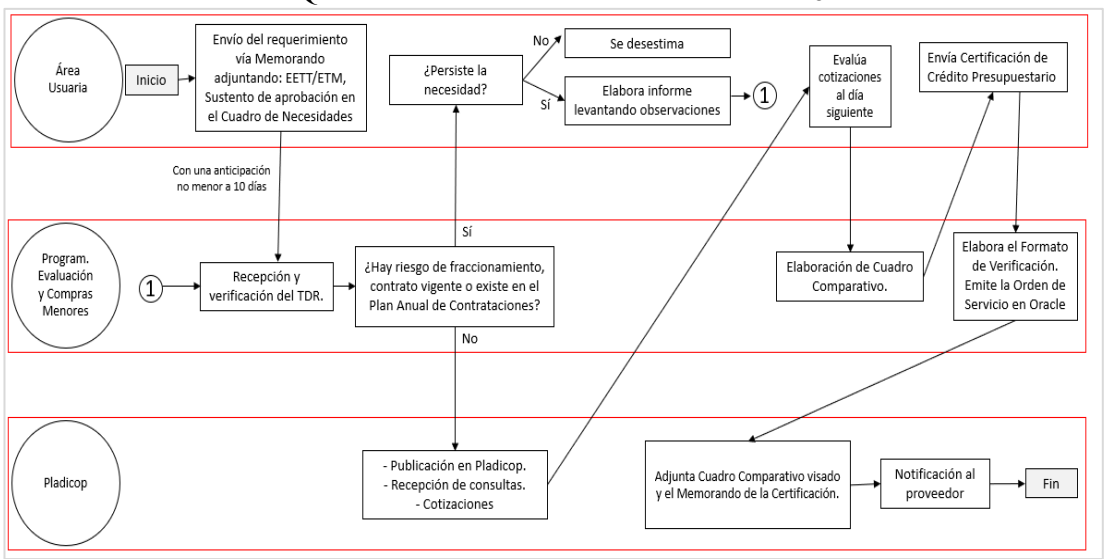
Resultado 2: Nuevo flujo de trabajo.

Cuando surgen nuevas necesidades, las Áreas Usuarias las incluían usando el aplicativo del Cuadro de Necesidades Multianual y enviando por correo la solicitud de inclusión a la Sección Programación, Evaluación y Compras menores.

Sin embargo, a partir del 2025, se adecuó un formato de solicitud de inclusión al Cuadro de Necesidades Multianual (Anexo 5). Dicho formato aumenta el control sobre los nuevos requerimientos debido a que su aprobación recae en el Gerente de Administración y Logística, quien supervisa que cada necesidad nueva cuente con el sustento técnico y presupuestal antes de ser añadido. Además, si es una contratación mayor a 8 UIT, se requiere el sustento por no haberlo incluido en el Cuadro de Necesidades Multianual en la Fase de Identificación.

La verificación de inclusión en el Cuadro de Necesidades Multianual se convirtió en el primer requisito para la gestión de Cartas de Aprobación y Procedimientos de Selección en el Banco. Como ejemplo, se muestra el nuevo flujograma para los requerimientos menores o iguales a 8 UIT.

Figura 10.
FLUJOGRAMA PARA REQUERIMIENTOS MENORES O IGUALES A 8 UIT



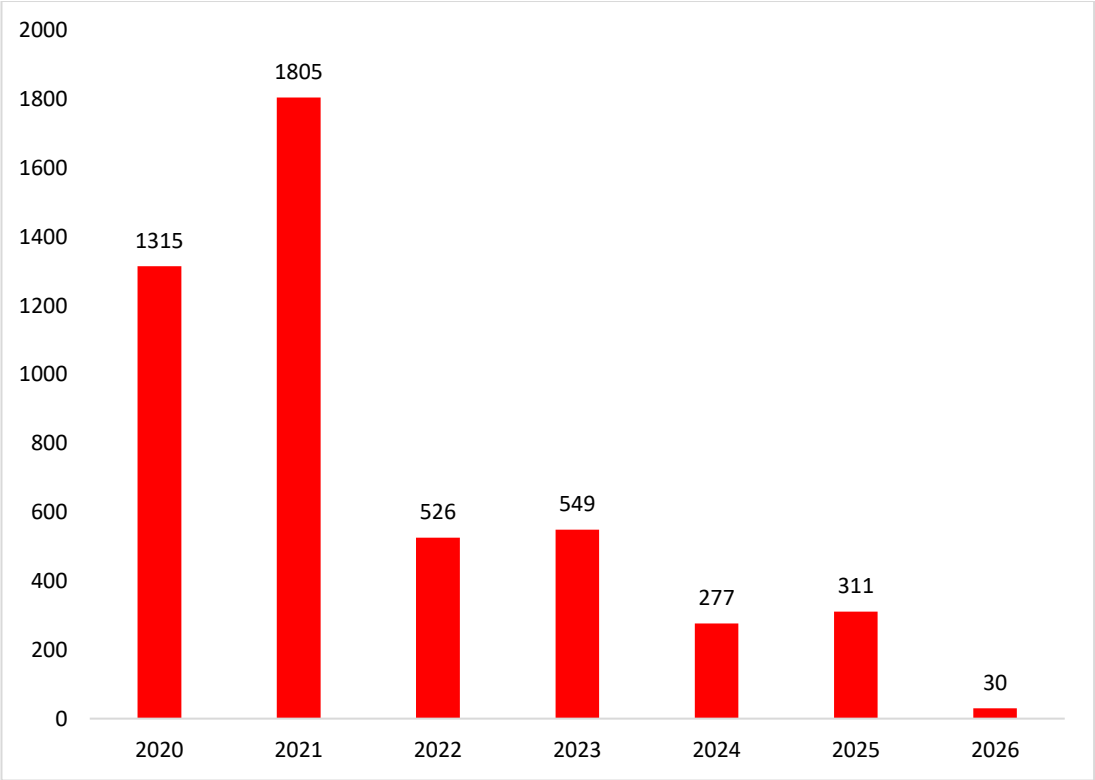
Nota: Se empleó un diseño similar a los flujogramas utilizados por la institución (Banco de la Nación, 2026). Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Resultado 3: Disminución del número de Cartas de Aprobación.

A raíz de implementación del Cuadro de Necesidades Multianual se mejoró la gestión de Cartas de Aprobación (requerimientos menores o iguales a 8 UIT) debido en parte a la identificación de necesidades que podrían agruparse en un proceso de selección, como se verá más adelante, y, por otra parte, a la política de austeridad por parte del Gobierno, conjunto de medidas que se tradujeron en una reducción de las consultorías y servicios especializados.

En años anteriores al período de análisis, la Sede Principal generaba más de mil trescientas Cartas de Aprobación al año, cantidad que ha disminuido drásticamente en los años 2022 y 2023, y gradualmente a partir del año 2024, tal como se observa en la figura siguiente:

Figura 11.
NÚMERO DE CARTAS DE APROBACIÓN DE LA SEDE PRINCIPAL

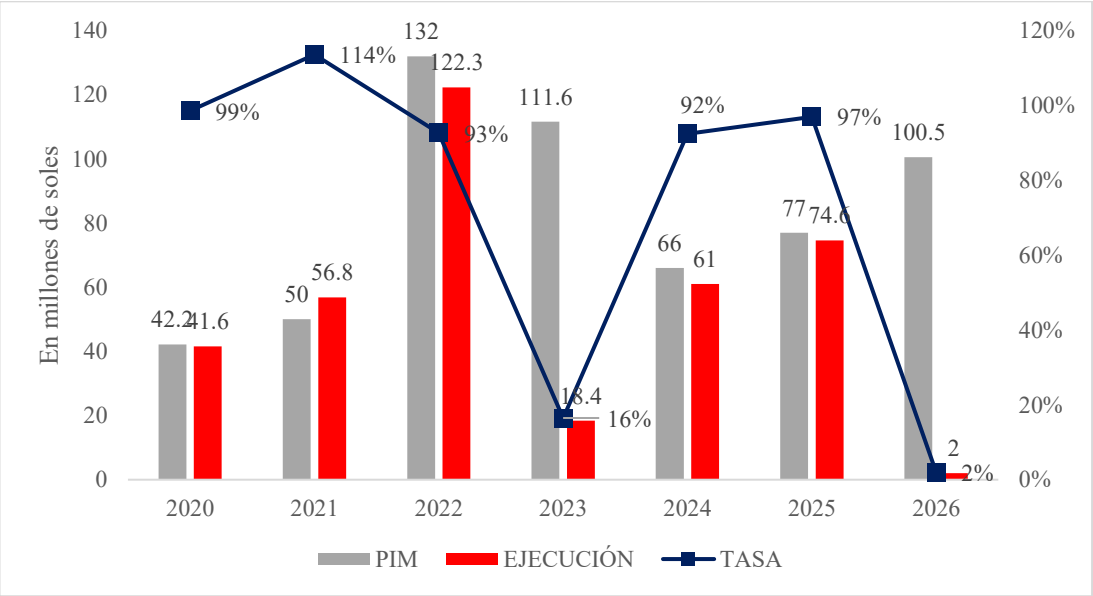


Nota: Para el año 2026, dada la nueva Ley de Contrataciones, los requerimientos menores a 8 UIT que antes se conocían como Cartas de Aprobación pasaron a denominarse Órdenes de Servicio y Órdenes de Compra. Fuente: Banco de la Nación.

Resultado 4: Mejor ejecución presupuestal.

A partir del año 2022, el Banco pudo gestionar mayores recursos de Gastos de Capital con una tasa de ejecución por encima del 90%. Para mayor detalle, ver figura adjunta:

Figura 12.
EJECUCIÓN DE GASTOS DE CAPITAL DEL BANCO DE LA NACIÓN



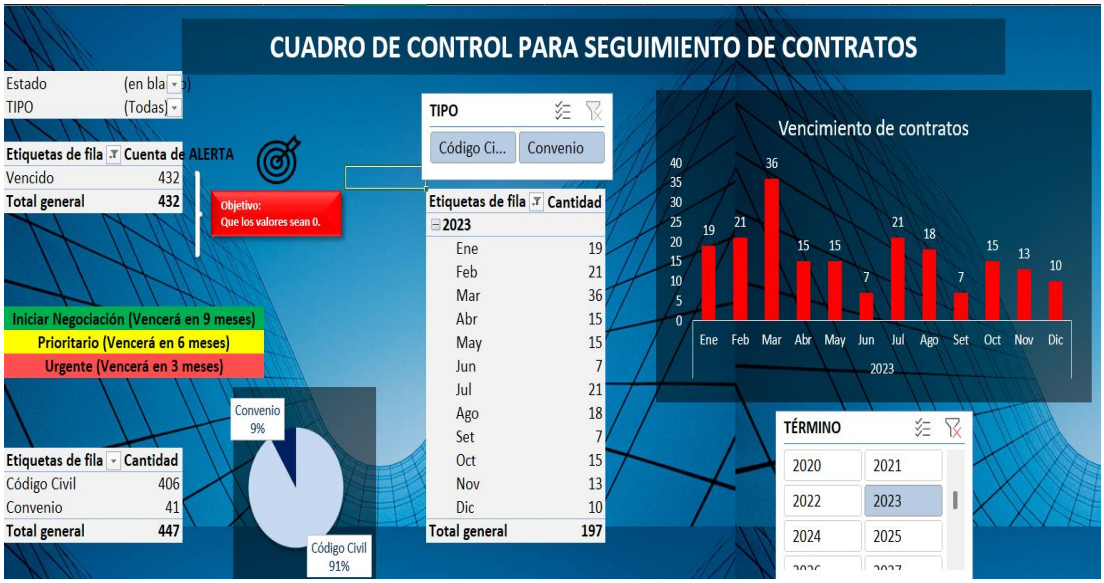
Nota: El año 2023 debe considerarse un año anómalo debido a que se desestimaron proyectos importantes de Tecnologías de Información y Riesgos. Además, FONAFE no permitió el sinceramiento de los recursos en una modificación presupuestal, como ha sido realizado anteriormente. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Resultado 5: Mejor seguimiento de Contratos.

Como el Cuadro de Necesidades Multianual también consolida los contratos celebrados con los distintos proveedores del Banco y su fecha de vencimiento, además de reconocer las necesidades recurrentes, el autor pudo darle un seguimiento adicional al realizado por la Sección Seguimiento Administrativo de Contratos, el cual si bien consolida la relación de contratos no genera alertas que eviten el vencimiento de los mismos.

En primera instancia, se creó un dashboard que reflejase la situación contractual de los convenios y contratos mediante código civil celebrados por el Banco, tal como se presenta a continuación:

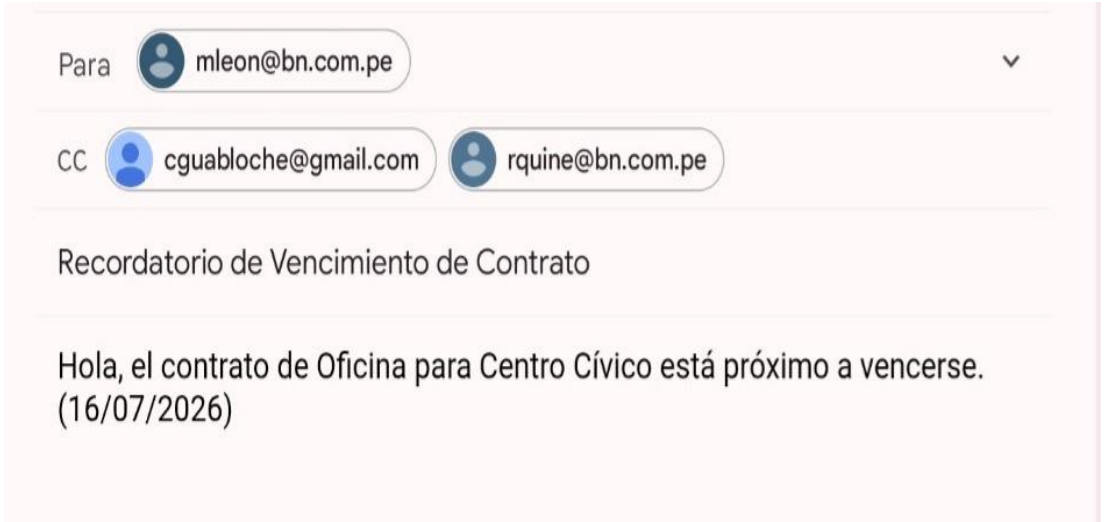
Figura 13.
DASHBOARD PARA EL SEGUIMIENTO DE CONTRATOS



Nota: Se crearon alertas semáforo que avisaran a los analistas el vencimiento de contratos con 3, 6 y 9 meses de anticipación, además, la programación mensual del vencimiento permite ver la carga laboral a lo largo del año. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Adicionalmente, al crearse alertas semáforo, se programó el envío de correos electrónicos que alertaran cuando un contrato o convenio estuviera próximo a vencer, los cuales estaban dirigidos especialmente al jefe de la sección Programación, Evaluación y Compras menores y a los analistas encargados de gestionar la renovación. El correo estaba estructurado de la siguiente forma:

Figura 14.
CORREO DE ALERTA TEMPRANA PARA VENCIMIENTO CONTRACTUAL



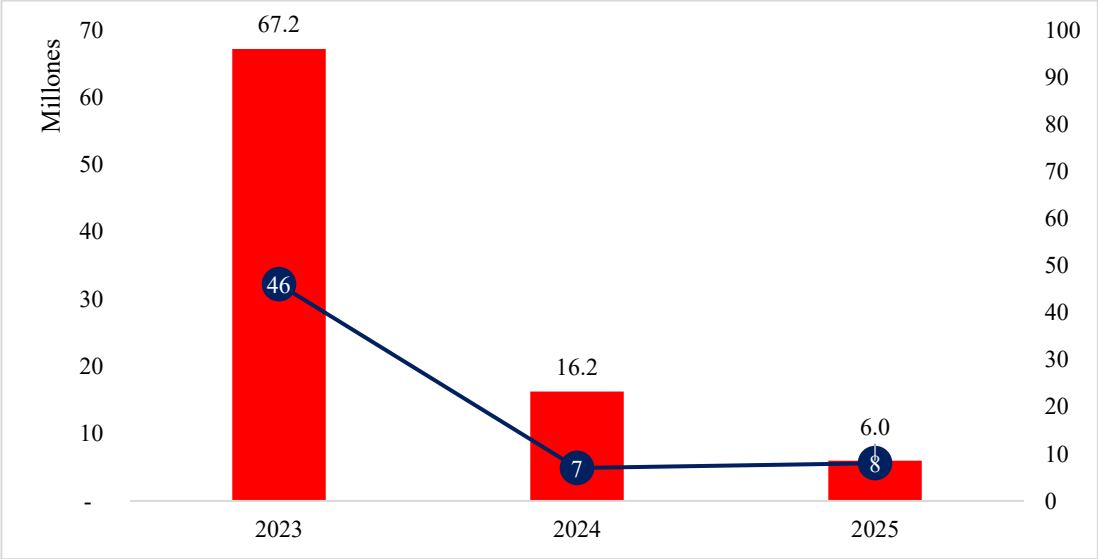
Nota: La base de datos y el dashboard quedaron a disposición de los encargados del seguimiento de contratos y convenios de la entidad. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Actualmente, se han implementado mejoras en el seguimiento contractual, a saber: a) Los contratos vigentes están vinculados al Plan Anual de Contrataciones, y b) todos los agentes intervinientes en el Plan Anual de Contrataciones pueden acceder a los contratos vigentes asociados a la nueva contratación para asegurar la continuidad en la prestación.

Resultado 6: Mejora de la eficiencia asignativa.

A partir de la creación del Cuadro de Necesidades Multianual se produjo una disminución considerable en el número de proyectos desestimados. Una aproximación para dimensionar las cantidades y montos desestimados puede verse en el siguiente gráfico; sin embargo, es preciso señalar que la comparación entre el Presupuesto Institucional Modificado al cierre del ejercicio contra el Presupuesto Institucional de Apertura no incluye aquellos proyectos que fueron incluidos en una modificación y, seguidamente, fueron desestimados después. Por lo que la información mostrada refleja únicamente los proyectos al inicio del período que fueron desestimados a lo largo del ejercicio fiscal.

Figura 15.
DESESTIMACIONES EN LOS PROYECTOS DE GASTOS DE CAPITAL



Nota: En el año 2023, se desestimaron 46 proyectos del PIA, por un monto equivalente a S/ 67.2 millones; mientras que, en el año 2025, se desestimaron 8 proyectos, equivalente a S/ 6 millones. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Resultado 7: Nuevos puestos de trabajo.

Finalmente, pero no menos importante, es mencionar que la creación del Cuadro de Necesidades Multianual permitió el incremento de personal en nuestra área. El autor también se encargó de realizar evaluaciones anuales del Cuadro de Asignación del Personal (CAP) el cual estableció la necesidad de más trabajadores producto de la carga operativa medida en horas/hombre para el Cuadro de Necesidades Multianual en todas sus fases.

Actualmente, la sección Programación, Evaluación y Compras menores tiene a su cargo 2 analistas y 2 practicantes que realizan funciones destinadas al Cuadro de Necesidades Multianual.

2.2. Situación problemática 2

2.2.1. Problema general

El segundo problema general por resolver es la ausencia de informes y reportes apropiados para dar seguimiento a las funciones de la Sección Programación, Evaluación y Compras menores, como los son la gestión de Cartas de Aprobación o el Seguimiento del Fondo Fijo los cuales no cuentan con indicadores apropiados que contribuyan a la toma de decisiones. Esto ocasiona falta de visibilidad del estado de situación de los requerimientos e incrementa el riesgo operativo al depender de información dispersa, generando ineficiencias y posibles errores.

Al no emitir reportes y alertas adecuadas, el área se enfrenta a posibles sanciones administrativas y penales por omisión. Por ejemplo, a inicios del año 2022, el Jefe de la Sección Programación, Evaluación y Compras Menores, Marco Leon Aranguren, estuvo inmerso en una investigación por parte de la Contraloría General de la República debido a que no se generaron las alertas tempranas sobre la prestación de

un servicio en una macrorregión por parte de un proveedor inhabilitado para contratar con el Estado. Lo anterior pudo haberse evitado de haber contado con un mejor seguimiento de las contrataciones menores. La omisión generó sanciones administrativas.

Otro problema identificado fue que no se realizaba la fiscalización del Fondo Fijo de la Subgerencia de Compras, es decir, la sección no elaboraba el Informe de Fiscalización al Fondo Fijo, función señalada en el Manual de Organización y Función (MOF), como consecuencia no se podía determinar si las adquisiciones por Fondo Fijo se realizaban a valor de mercado o si existe concentración de proveedores.

Asimismo, la difusión del desempeño de cada área dentro de la Gerencia de Administración y Logística permite cohesionar los equipos de trabajo y mejora la transparencia en las actividades. Al no sintetizar los resultados trimestral o anualmente se vulnera la transparencia de la información y se pierde la retroalimentación de los problemas presentados durante ese período, lo cual puede perpetuar la ineficiencia en el tiempo al reincidir en errores frecuentes.

En suma, la sección Programación, Evaluación y Compras menores requiere contar con documentos de gestión apropiados e indicadores de seguimiento que minimicen riesgos logísticos inherentes en las actividades diarias, se anticipen a las decisiones dentro del año fiscal y difundan los resultados obtenidos, consolidando la evolución del número o monto de los requerimientos menores o iguales a 8 UIT.

2.2.2. Problemas específicos

Como problemas específicos se tiene:

- Dificultad para detectar riesgos de concentración y fraccionamiento en las contrataciones menores o iguales a 8 UIT, lo cual incrementa el riesgo de incumplir

la normativa de contrataciones y expone al área a la fiscalización de órganos de control interno y externo.

- Limitada disponibilidad de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de la gestión de Cartas de Aprobación, esto dificulta la identificación de cuellos de botella en el proceso de contratación y una falta de control sobre tiempos de atención y volumen de solicitudes.

- Finalmente, no existe un documento que consolide la información de Administración y Logística como lo hacía el Boletín Informativo, un documento interno cuya última publicación data del año 2015, lo cual limita la capacidad de análisis integral y afecta directamente la planificación y control.

2.2.3. Objetivo general

El objetivo general fortalecer los mecanismos de control de la entidad mediante el diseño y elaboración de informes de gestión para la sección Programación, Evaluación y Compras menores para cumplir con las funciones establecidas en el Manual de Organización de Funciones.

2.2.4. Objetivos específicos

Por añadidura, los objetivos específicos son:

- Identificar riesgos de concentración y fraccionamiento en las contrataciones menores a 8 UIT para alertar oportunamente a la Jefatura o Gerencia.

- Generar indicadores de gestión (KPI’s) adicionales que contribuyan al seguimiento de las funciones de la sección.

- Actualizar el Boletín Informativo de la Gerencia de Administración y Logística, inactivo desde el año 2015, como herramienta de difusión y transparencia.

2.2.5. Justificación

Según Wang (2014), para detectar desempeño inaceptable, entender las causas y tomar acción oportuna es necesario monitorear el desempeño de las organizaciones a través de indicadores que sigan criterios como: alineación con los objetivos, respuesta a necesidades específicas, cumplimiento con los requisitos de frecuencia de seguimiento y los costos asociados a la recopilación de datos debe ser aceptable.

Por tanto, considerando estos aspectos, la elaboración de informes y diseño de indicadores puede contribuir a la mejora de la gestión dentro del Banco de la Nación.

Desde un punto de vista práctico, los informes contribuyen a tomar decisiones basadas en información confiable de manera anticipada, mejorando la identificación de desviaciones con respecto a la meta propuesta para cualquier procedimiento interno.

2.2.6. Participación en la solución del problema

Aportes

El primer informe construido fue el Informe de Gestión correspondiente al período 2018 – 2021, un documento extenso que consolidada todos los temas de la Gerencia de Administración y Logística durante la gestión del gerente de turno para la respectiva entrega de cargo. Dicho informe permitió identificar debilidades en la formulación de requerimientos de Gastos Corrientes que impedían cumplir con los plazos establecidos. A su vez, se recomendaba la adquisición de equipos u otros activos mediante la plataforma Perú Compras.

En segundo lugar, a inicios del año 2022 se delegó al autor realizar un reporte sobre el gasto anual de combustible de los automóviles puestos a disposición de la red de agencias a nivel nacional durante el período 2019 - 2021, con la finalidad de poder tomar decisiones económicas en base a los resultados; por ejemplo, asegurar el

abastecimiento de combustible a nivel nacional a un precio inferior al de mercado aprovechando economías de escala.

Seguidamente, en el mismo año, el autor realizó el primer informe semestral de Fiscalización a las Adquisiciones menores efectuadas mediante Fondo Fijo, el cual contemplaba validar el precio pagado versus el valor de mercado empleando el sistema de muestreo. Además, el tamaño de la muestra de validación comprende un mínimo del 10% de los expedientes de cada semestre, con un máximo de 150 expedientes para la ejecución de la fiscalización.

En el año 2023, como parte de las nuevas funciones de la Sección para supervisar las contrataciones elaboradas por las macrorregiones, se realizó el Informe de Cartas de Aprobación de las Macrorregiones 2023. En dicho informe se alertó un riesgo elevado de concentración y fraccionamiento en distintos tipos de servicio, además, se recomendó disminuir el número de requerimientos al año, tomar medidas para reducir los riesgos logísticos y gestionar la inclusión al Plan Anual de Contrataciones de aquellos requerimientos que, por su naturaleza, tipo o recurrencia, puedan ser integrados en un único proceso a nivel macrorregional o Red de Agencias.

En el año 2025, se delegó al autor elaborar un reporte sobre los analistas encargados de gestionar las contrataciones menores con el fin de medir su desempeño a lo largo del año y establecer metas de atención en el área. A partir de los datos, se identificó a los mejores compradores medidos en tiempos de atención y la carga operativa sobre cada analista, sirviendo como medida de desempeño para la Jefatura y el establecimiento del indicador *Tasa de atención menor a 20 días hábiles,* cuya tasa meta se estableció el 70%.

La fórmula es:

$$Tasa\ de\ Atención\ menor\ a\ 20\ días = \frac{Requerimientos\ atendidos < 20\ días}{Total\ de\ requerimientos}$$

En el año 2026, se actualizó el reporte incluyendo nuevas consideraciones para medir la atención de los compradores, a saber: propuesta de mejora del indicador vigente, implementación del indicador Tasa de Cartas de Aprobación devueltas, estandarización del flujo de comunicación interna y gestionar los requerimientos cuyos tiempos de atención presentan valores extremos.

Finalmente, los nuevos retos del 2026 para el autor son la aplicación de la metodología PERT/CPM a los principales proyectos de Gastos de Capital y el Seguimiento de los objetivos de la gerencia a través del Balance Scorecard.

Actualmente, se viene elaborando el Informe de seguimiento de los principales proyectos de Gastos de Capital empleando la metodología PERT / CPM, tomándose como referencia el trabajo de Jorge E. Prieto Herrera (2014). Los resultados serán publicados en junio del 2026.

Resultados

Los resultados obtenidos se enumeran a continuación, con su respectiva evidencia.

Resultado 1: Análisis estadístico del consumo de combustible.

En primer lugar, se realizó un análisis del consumo anual de 2019 a 2021. En segundo lugar, se estimó el consumo de gasolina para el año 2022 usando promedios móviles. De 2019 a 2021, se reportaron 204 reportes de consumo de combustible, la cual se considera la población para el análisis. Además, la información se analizó tanto en términos de gasto en soles como en número de galones.

Los principales hallazgos del reporte se presentan a continuación:

Tabla 1.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE REPORTES DE CONSUMO

Gasto en soles	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
0 – 1,012	39	19%
1,012 – 2,024	63	31%
2,024 – 3,036	35	17%
3,036 – 4,048	32	16%
4,048 – 5,060	19	9%
5,060 – 6,073	7	3%
6,073 – 7,085	5	2%
7,085 – 8,097	4	2%
TOTAL	**204**	**100%**

Nota: El gasto de combustible se concentra en menos de 4,048 soles. Son 169 reportes, u 83%, los que entran en ese rango. Además, la máxima concentración, o frecuencia más alta, se ubica en la clase que va de 1,012 a 2,024 soles. Hay 63 consumos anuales en esta clase. Sesenta y tres veces se tiene un gasto típico de 1,518 soles. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Algunas medidas de dispersión consideradas en el reporte se presentan a continuación:

Tabla 2.
CUARTILES DEL CONSUMO DE COMBUSTIBLE EN SOLES

Cuartiles	Valor en soles	Valor en galones
Q1	1,177	87.51
Q2	2,017.26	153.20
Q3	3,555.25	272.64

Nota: Como en la serie de datos se presentan valores extremos, se prefirió el rango inter-cuartil al rango, el cual es 2,378.25 soles. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

El cálculo del estadístico Desviación media absoluta (DMA):

Tabla 3.
DESVIACIÓN MEDIA ABSOLUTA DEL CONSUMO DE COMBUSTIBLE

Año	Gasto de combustible (En soles)	Desviación de la media	Valor Absoluto de la desviación de la media
2019	213,001.85	46,323.39	46323.39
2020	160,058.03	-6,620.43	6620.43

2021	126,975.49	-39,702.97	39702.97
Suma	**500,035.37**	**0.00**	**92,646.79**
Media	**166,678.46**		

Nota: La DMA es 30,882.3 soles a nivel nacional. Esto implica que en promedio el gasto de combustible ha estado a 30,882.3 de la media. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Para la proyección del año 2022, primero se considera la tendencia del precio internacional del petróleo, debido a que todos los vehículos del Banco son petroleros. En ese sentido, el precio del barril se estima en $100. Finalmente, la estimación usará el método de promedios móviles con un MA(20).

Tabla 4.
PROYECCIÓN DEL GASTO MENSUAL EN COMBUSTIBLE

AÑO 2022	**MR I Piura**	**MR II Trujillo**	**MR III Huancayo**	**MR IV Cusco**	**MR Lima**	**MR V Arequipa**	**MR VI Iquitos**
enero	2,871.81	1,624.15	858.04	2,313.92	18.78	1,723.25	1,250.38
febrero	2,850.45	1,646.35	872.56	2,292.91	18.44	1,750.94	1,276.84
marzo	2,907.90	1,690.6	877.38	2,331.57	19.36	1,774.55	1269
abril	2,906.05	1,735.20	867.10	2,375	19.71	1,831.93	1,269.89
mayo	2,837.38	1,769.81	869.95	2,335.03	19.73	1,781.78	1,226.53
junio	2,842.93	1,730.95	862.63	2,302.9	20.72	1,761.32	1,246.24
julio	2,788.18	1,710.64	847.95	2,256.86	19.60	1,757.52	1,208.61
agosto	2,718.34	1,617.33	822.95	2,202.32	19.23	1,676.91	1,212.29
setiembre	2,751.29	1,584.98	798.02	2,219.31	19.38	1,628.65	1,193.26
octubre	2,828.18	1,613.47	813.13	2,271.22	20.35	1,692.58	1,186.54
noviembre	2,770.4	1,552.82	825.93	2,280.96	19.94	1,671.44	1,194.38
diciembre	2,778.43	1,565.40	824.99	2,281.39	19.85	1,674.22	1,199.44

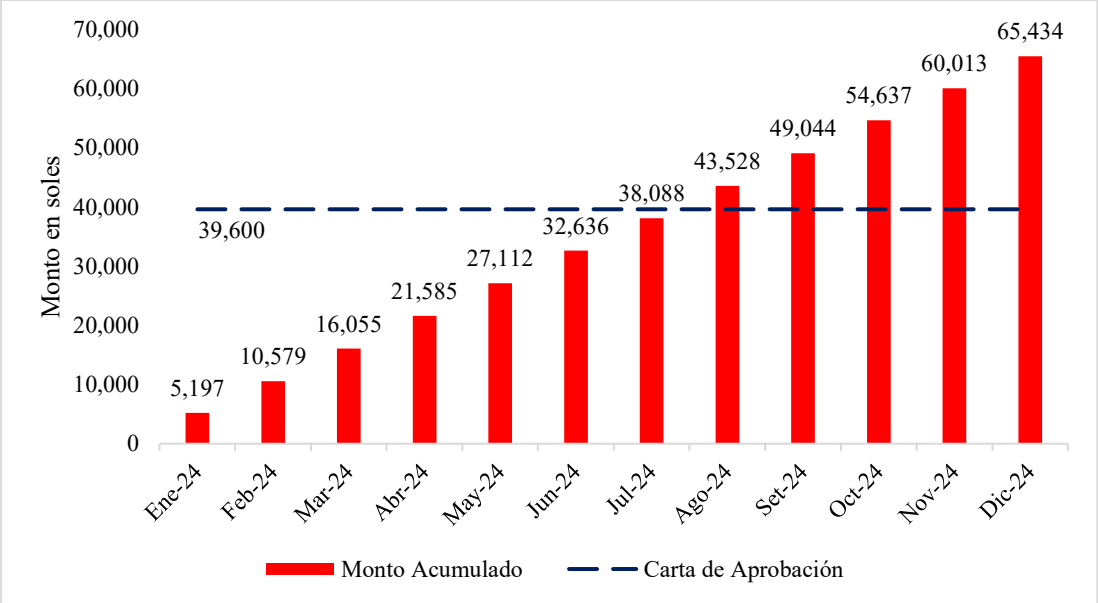
Nota: Se estima que para el año 2022, la demanda de combustible ascienda a S/ 127 mil soles. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Resultado 2: Detección de riesgo de concentración en el Fondo Fijo.

A partir del Informe de Fiscalización, se encontró que un único proveedor concentraba el 26.2% (S/ 18mil) del monto total desembolsado por el Fondo Fijo, por tanto, se recomendó mantener una pluralidad de proveedores, sobre todo en la adquisición de Útiles de Escritorio. Debido a que la concentración persistía para el año 2023, se optó por elaborar un informe más detallado, el Informe N° 57-2023-BN/2663: *Adquisición de sellos y bienes complementarios del Banco de la Nación,* que tuvo de insumo los Informes de Fiscalización del 2022 y del primer semestre 2023. En el informe se descubrió que dicho proveedor concentraba el 99% de la oferta de sellos y bienes complementarios, de un total de S/ 126.2 mil. En específico, durante el año 2022 facturó S/ 64 mil y en el 2023, S/ 59 mil. Dichos montos de facturación no correspondían a lo que debía gastarse mediante el Fondo Fijo.

En ese sentido, tras estimar la demanda de sellos para el año 2024 en S/ 65 mil, se recomendó a la Gerencia optar por emitir una Carta de Aprobación para cubrir parcialmente la demanda de sellos o mediante un procedimiento de selección (Adjudicación Simplificada).

Figura 16.
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE SELLOS



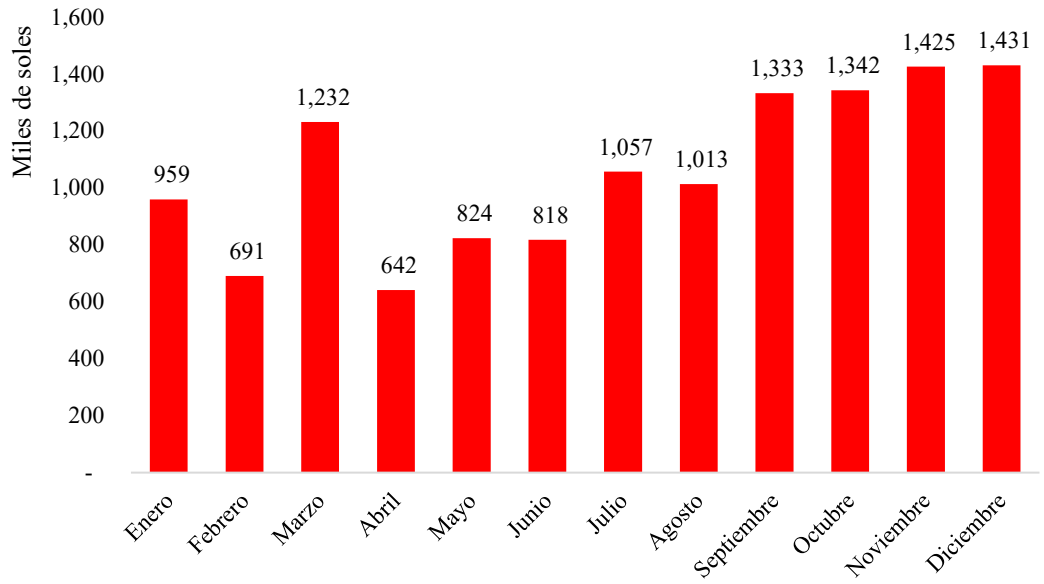
Nota: Se muestra la proyección acumulada del costo de los sellos frente al valor máximo permitido para una Carta de Aprobación, el cual era de S/ 39,600. Una Carta de Aprobación sólo cubriría la demanda hasta julio del 2024. Elaboración propia.

Cabe precisar que la Gerencia de Administración y Logística, basándose en el informe, decidió optar por la primera alternativa, generándose la Carta de Aprobación.

Resultado 3: Detección de riesgo de concentración y fraccionamiento en las macrorregiones.

En el año 2023, las Cartas de Aprobación emitidas de las macrorregiones ascendían a 1,198, por un monto equivalente a S/ 12.8 millones. A continuación, se presentan los puntos más importantes descubiertos:

Figura 17.
EVOLUCIÓN DE CARTAS DE APROBACIÓN EN MILES DE SOLES



Nota: El ratio de crecimiento compuesto es del 27%. Por tipo de necesidad, el 96% (1,152) de los requerimientos menores a 8 UIT corresponden a Servicios. Elaboración propia.

La descomposición por macrorregión se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 5.
DISTRIBUCIÓN DE CARTAS DE APROBACIÓN POR MACRORREGIONES

MACRORREGIÓN	CANTIDAD	MONTO S/
MR I PIURA	308	3,611,100
MR II TRUJILLO	199	2,169,899
MR VI IQUITOS	144	2,052,621

MR III HUANCAYO	218	2,020,735
MR IV CUSCO	165	1,899,460
MR V AREQUIPA	134	693,848
LIMA Y PROVINCIAS	30	317,737
Total	**1,198**	**12,765,400**

Nota: La Macrorregión Piura es la que más ha emitido Cartas de Aprobación, equivalente al 28% del monto total. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Como aporte, se clasificaron las 1,198 Cartas de aprobación según el tipo de servicio brindado, obteniéndose 20 clases a partir de los cuales se procedió a medir la concentración dentro de cada una, lo anterior con el objetivo de mejorar la identificación de riesgos logísticos. La tabla puede verse a continuación:

Tabla 6.
DISTRIBUCIÓN DE CARTAS DE APROBACIÓN POR TIPOS DE SERVICIO

Tipo de servicio	Cantidad	Monto S/
Servicios de Limpieza	180	3,712,605
Mantenimiento y reparación de inmuebles	182	2,529,907
Servicios Legales	112	1,517,730
Mantenimiento y reparación	69	1,058,328
Instalaciones	74	917,801
Mantenimiento y reparación UPS	82	591,621
Eventos	94	576,022
Mantenimiento y reparación Grupos Electrógenos	86	488,206
Adquisiciones	54	387,769
Salud	46	200,565
Traslado	60	185,103
Mantenimiento y reparación de Extintores	50	142,132
Mantenimiento y reparación Vehículos	65	133,542
Consultoría y Análisis	15	106,716
Gestión documentaria	16	92,761
Obras y Proyectos	5	62,069
Seguridad	2	48,280
Apoyo	2	5,984
Viáticos	2	5,417

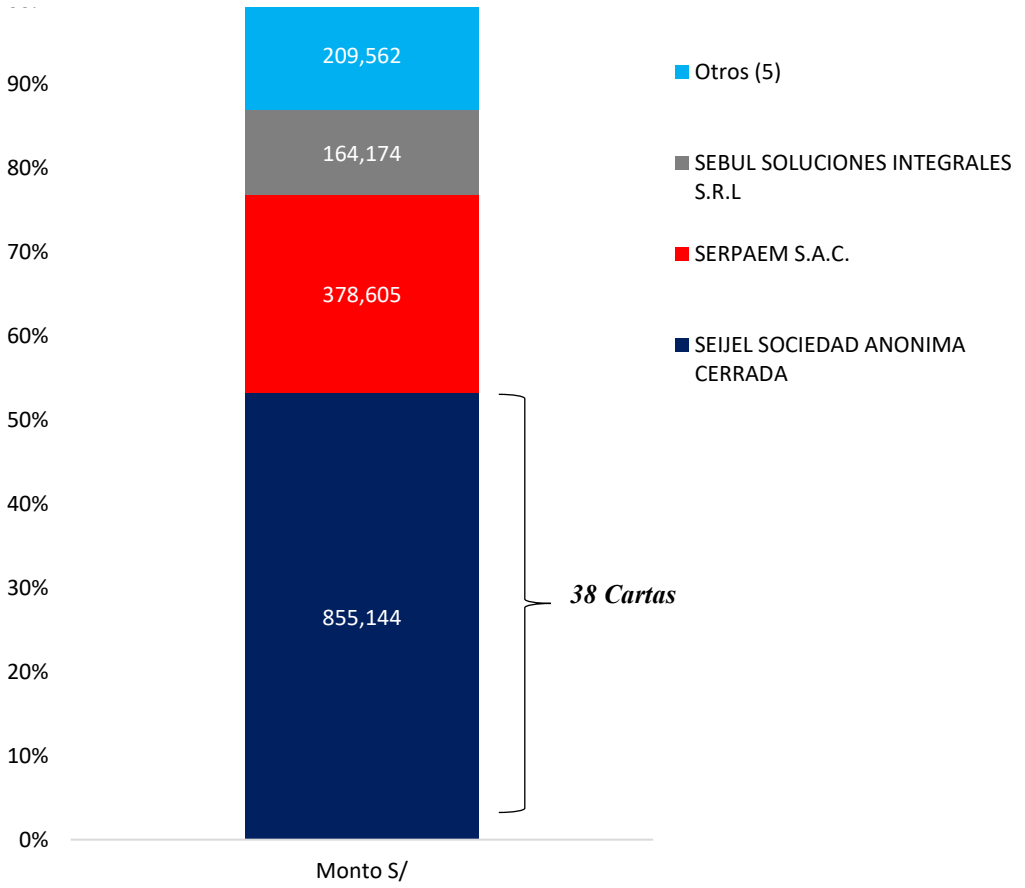
Publicidad		2	2,840
	Total	**1,198**	**12,765,400**

Nota: Los servicios de limpieza representan el 15% del total de Cartas de Aprobación emitidas, equivalente al 29% en términos de montos. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Luego, al descomponer dichas clases por macrorregiones se identificaron los principales destinos de las Cartas de Aprobación en cada una de las macrorregiones, lo cual permitió comprender las principales necesidades a nivel nacional.

La principal ventaja de haber clasificado las Cartas de Aprobación fue obtener una nueva medida de la concentración para las contrataciones menores, la cual se presenta en el siguiente gráfico:

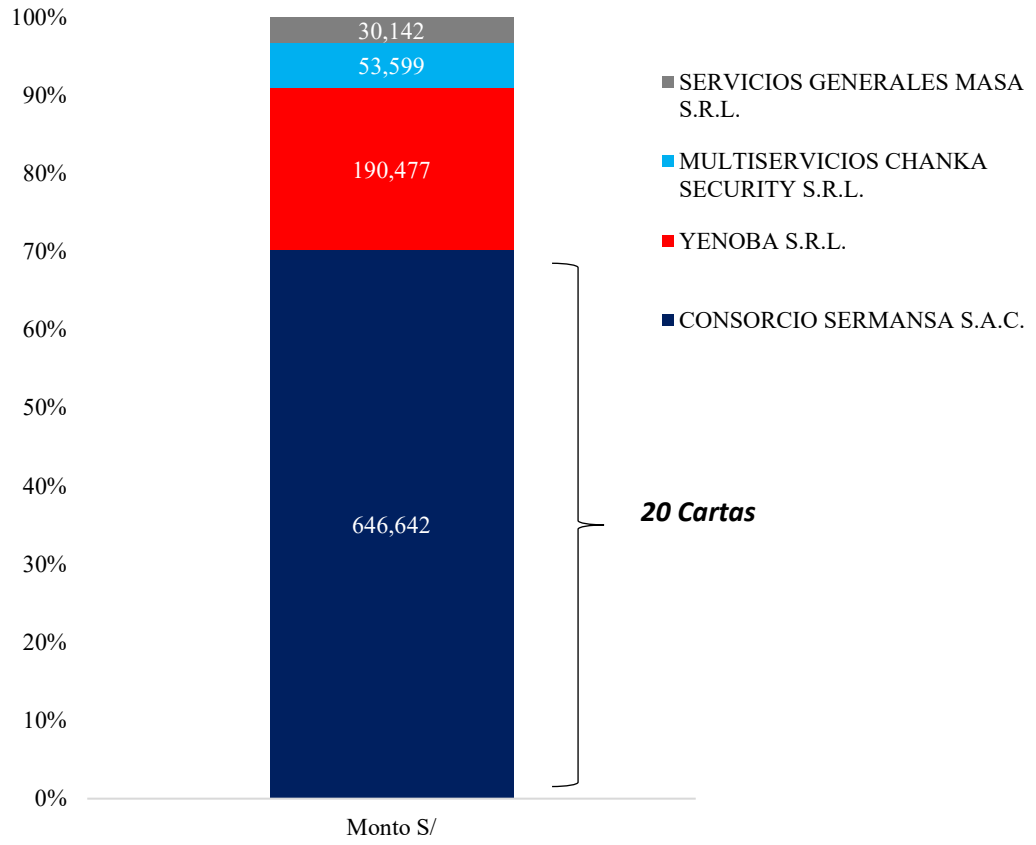
Figura 18.
CONCENTRACIÓN EN LOS SERVICIOS DE LIMPIEZA DE LA SMR I - PIURA



Nota: Se mejoró la visualización de la concentración de proveedores para cualquier macrorregión y tipo de servicio. En este caso, la empresa SEIJEL SAC concentraba un poco más del 50% del monto para Servicios de Limpieza. Además, como se generaron 38 Cartas de Aprobación, también se visualiza riesgo de fraccionamiento. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

En la misma línea, una concentración más pronunciada se encontró en la Macrorregión IV – Cusco para los Servicios de Limpieza, tal como se presenta en la siguiente figura:

Figura 19.
CONCENTRACIÓN EN SERVICIOS DE LIMPIEZA DE LA SMR IV - CUSCO



Nota: El proveedor CONSORCIO SERMANSA SAC concentra el 70% del monto destinado a los Servicios de Limpieza. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Con respecto al fraccionamiento, según el Artículo 20 de la Ley de Contrataciones que estaba vigente (Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes, 2022), señala que ocurre cuando se trata de evitar el tipo de procedimiento de selección que le corresponde, dividir la contratación y evadir la aplicación de dicha Ley mediante contrataciones menores o iguales a 8 UIT.

En ese sentido, se identificó, entre otros casos, un riesgo de fraccionamiento en el Servicio de Mantenimiento de Inmuebles en la Macrorregión Trujillo, tal como figura en la tabla adjunta:

Tabla 7.
RIESGO DE FRACCIONAMIENTO EN LA SMR II - TRUJILLO

Proveedor	N° Cartas	Monto S/	Part. En tipo de servicio
CONSTRUCTORA R & A ASOCIADOS S.A.C.	6	129,004	25%

Nota: Pese a que el proveedor no concentra una elevada participación en el tipo de servicio, sí presenta riesgo de fraccionamiento al haber generado 6 Cartas de Aprobación por un monto superior a 8 UIT durante el 2023. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Al cierre del año 2024 se generó el mismo tipo de Informe, encontrándose problemas similares a los expuestos en este apartado. No obstante, el aporte adicional fue hacer un análisis cruzado entre tipos de servicio y Macrorregiones, encontrándose información relevante a considerar.

Por ejemplo, se encontró que el proveedor ISG MASTER SERVICE brindaba servicios a cuatro macrorregiones por un importe total de S/ 332 mil.

Tabla 8.
SERVICIOS DE ISG MASTER SERVICE A VARIAS MACRORREGIONES

SMR	N° Cartas	Monto S/
SMR II - Trujillo	13	182,907
SMR V - Arequipa	7	82,356
SMR III - Huancayo	13	61,349
SMR IV - Cusco	1	5,832
Total	**34**	**332,444**

Nota: La tabla permite inferir que el proveedor tiene la capacidad logística de satisfacer las necesidades del Banco a nivel nacional. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Por otro lado, se identificó la existencia de proveedores que satisfacían necesidades de varios tipos de servicio, por ejemplo, en el caso de los servicios de mantenimiento brindado por el proveedor CARRASCO QUINTEROS MARLON SMITH, resumido en la siguiente tabla.

Tabla 9.
SERVICIOS DE CARRASCO QUINTEROS MARLON SMITH

Tipo de servicio	N° Cartas	Monto S/
Mantenimiento y reparación Grupos Electrógenos	4	65,390
Mantenimiento y reparación UPS	3	38,410
Mantenimiento PAT	2	21,420

Mantenimiento del Sistema Eléctrico	1	16,500
Mantenimiento y reparación	1	11,280
Total	**11**	**153,000**

Nota: El proveedor generó 11 Cartas de Aprobación por un importe de S/ 153 mil. A pesar de que no presenta riesgo de concentración o fraccionamiento dentro de cada tipo de servicio, a nivel macrorregional tiene una facturación elevada. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Los descubrimientos del año 2024 permitieron reconocer la madurez de los proveedores del Banco de la Nación para satisfacer sus necesidades al interior del país. Por tanto, se recomendó gestionar la inclusión al Plan Anual de Contrataciones de aquellos requerimientos que puedan ser integrados en único proceso a nivel macrorregional o de Red de Agencias debido a que existen en el mercado proveedores capaces de cumplir con la demanda, permitiendo al Banco de la Nación aprovechar economías de escala y mejor poder de negociación.

Resultado 4: Nuevos indicadores para la gestión de Cartas de Aprobación

A partir del Reporte de desempeño de los analistas encargados de gestionar las contrataciones menores durante el 2025, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 10.
RESULTADOS DEL INDICADOR DE ATENCIÓN MENOR A 20 DÍAS

Atención	2025	Tasa 2025
Menor o igual a 20 días	419	78%
Mayor a 20 días	115	22%
Total	**534**	100%

Nota: La tasa de atención inferior a 20 días fue del 78%, superior a la meta del 70%. Además, se tiene una mediana del tiempo de atención de 10 días hábiles, lo que indica que el 50% de los requerimientos fue atendido en un plazo igual o menor a dicho valor. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

En segundo lugar, se propuso reducir progresivamente el plazo máximo de atención, actualmente establecido en 20 días, hacia umbrales más exigentes.

El análisis de impacto realizado evidencia lo siguiente:

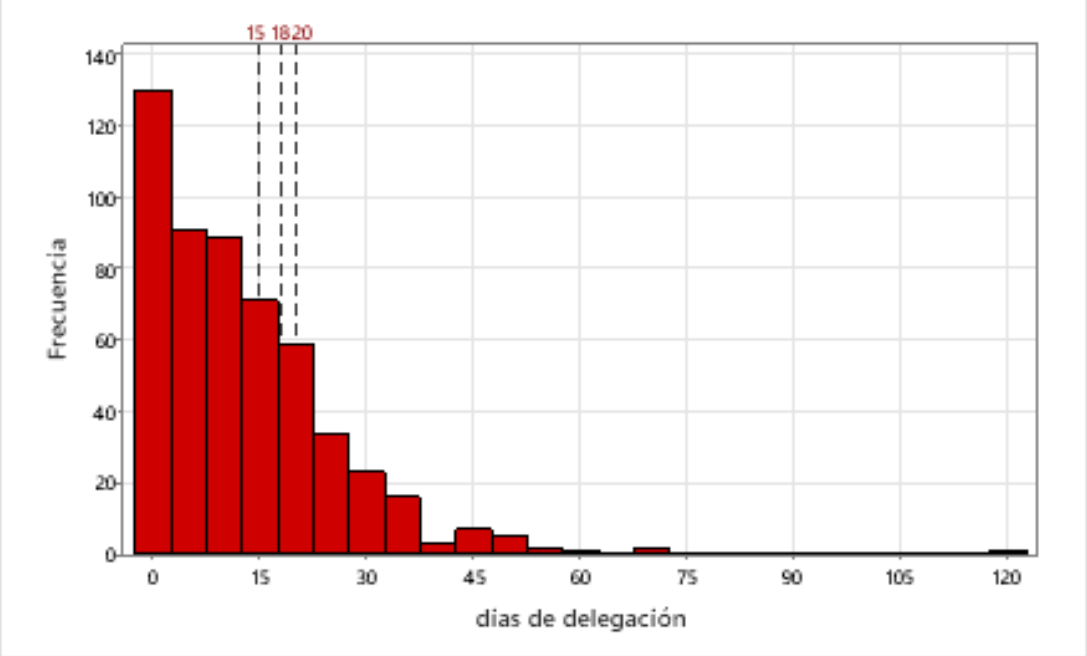
Tabla 11.
PROPUESTA DE REDUCCIÓN DEL INDICADOR DE ATENCIÓN

Atención	Escenario actual		Escenario 1: <18 días		Escenario 2: <15 días	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Dentro del plazo	419	78%	381	71%	337	63%
Fuera del plazo	115	22%	153	29%	197	37%
Total	**534**	**100%**	**534**	**100%**	**534**	**100%**

Nota: De considerarse la propuesta del escenario 1, el desempeño se mantendría por encima de la tasa meta. En el escenario 2 el indicador se reduce a 63%. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

Lo mismo puede verse mediante el histograma de días de delegación:

Figura 20.
HISTOGRAMA DE DÍAS DE DELEGACIÓN DEL 2025



Nota: Una reducción del plazo a 18 días resulta técnicamente viable, al permitir elevar el estándar de desempeño sin comprometer el cumplimiento de la meta de atención. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

En tercer lugar, se propuso la creación del Indicador Tasa de requerimientos devueltos con la finalidad de medir las devoluciones de las solicitudes en relación con el total de requerimientos atendidos. Este indicador permite evaluar la calidad del proceso de elaboración y revisión de las cartas e identificar oportunidades de mejora en el cumplimiento de los requisitos técnicos y administrativos antes de su remisión.

El indicador se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$Tasa\ de\ requerimientos\ devueltos\ = \frac{Nº\ de\ requerimientos\ devueltos}{Nº\ Total\ de\ requerimientos\ atendidos}$$

Al aplicarlo al año 2025 se obtuvo:

Tabla 12.
RESULTADOS DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES

Atención	2025	Tasa 2025
Nº de cartas de aprobación	534	89%
Nº de requerimientos devueltos	66	11%
Total de requerimientos atendidos	600	100%

Nota: La tasa de requerimientos devueltos fue del 11%. Este resultado evidencia un nivel de devoluciones moderado, lo que refleja un constante control de calidad en la elaboración y revisión de la documentación. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

En adición a lo anterior, se propuso estandarizar el flujo de comunicación y registro de Cartas de Aprobación debido a que 34 requerimientos presentaban valores negativos en el tiempo de atención producto del desfase entre la fecha real de atención y la fecha registrada en el sistema, sin posibilidad de edición.

Al establecer como criterio obligatorio que todo correo electrónico remitido por la Jefatura de Compras al analista responsable de la contratación incluya copia al supervisor encargado del registro en el sistema interno de monitoreo SISGCOM, se asegura el registro oportuno, consistente y trazable de las Cartas de Aprobación, evitando inconsistencias en las fechas de registro, mejorando la calidad de la información y garantizando una medición objetiva del indicador de atención.

Finalmente, se propuso gestionar los requerimientos con valores extremos en los tiempos de atención (debido a que existen registros cuyos tiempos de atención tienen un rango de 40 hasta 120 días hábiles). Con el fin de reducir la ocurrencia y magnitud de estos valores extremos, se propuso implementar un seguimiento diferenciado de requerimientos críticos, que incluya su identificación temprana, el establecimiento de umbrales de control con alertas por tiempo.

Es preciso señalar que el seguimiento diferenciado se encuentra vigente a la fecha de elaboración del presente informe. Actualmente, el autor está a cargo de reportar el estado de situación y la proyección de los hitos futuros de veinte requerimientos críticos de la Gerencia de Tecnologías de Información, cuya estimación de fechas debe realizarse hasta la emisión de la correspondiente Orden de Servicio. Dicho monitoreo busca asegurar la contratación en un plazo prudente, dado la urgencia de contratar servicios informáticos.

Resultado 5: Nuevo Boletín Informativo de Logística.

La Gerencia de Administración y Logística, con el objetivo de mejorar la eficiencia del Banco consideró oportuno mantener constantemente informados a los usuarios internos sobre los temas principales bajo su competencia en el Boletín Informativo diseñado por el autor.

Es preciso señalar que la Gerencia de Administración y Logística publicaba regularmente un boletín informativo para los usuarios internos; sin embargo, dicho boletín fue publicado hasta el año 2015; no obstante, su edición carecía de un alcance integral en cuanto a temas logísticos. Por motivos desconocidos su publicación fue descontinuada.

Para la elaboración del nuevo Boletín Informativo correspondiente al año 2022 fue necesario consolidar la información de las cuatro subgerencias que componen la Gerencia de Administración y Logística y coordinar con los jefes responsables de las secciones.

En muchos casos, no existía un seguimiento constante de los indicadores o resultados de la gestión que se pretendía mostrar en el Boletín Informativo, por lo que fue preciso recabar información desde cero.

Figura 21.
PORTADA DEL NUEVO BOLETÍN INFORMATIVO PARA EL 2022

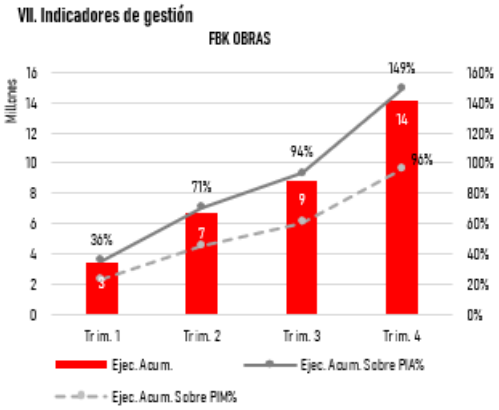


Nota: Los temas relevantes considerados fueron Plan Anual de Contrataciones, Gastos de Capital, Gastos Corrientes, Cartas de Aprobación, Locadores, Implementación de recomendaciones de OCI y Auditoría Interna y Alquileres. Elaboración propia.

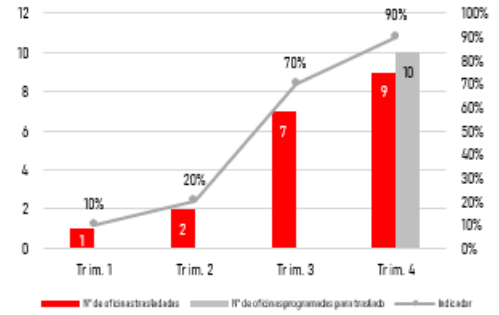
Actualmente, se emitió el Boletín Informativo correspondiente al año 2025 que condensa los resultados trimestrales de la Gerencia de Administración y Logística. Como contribución adicional, la última edición añade a los temas relevantes los diversos indicadores de gestión vigentes correspondientes a las Subgerencias de Compras, Seguridad, Servicios e Infraestructura. Además, se añadieron las localizaciones de las agencias que cuentan con sistemas de monitoreo y cámaras de seguridad.

Figura 22.
INCLUSIÓN DE INDICADORES EN EL BOLETÍN INFORMATIVO 2025

VII. Indicadores de gestión

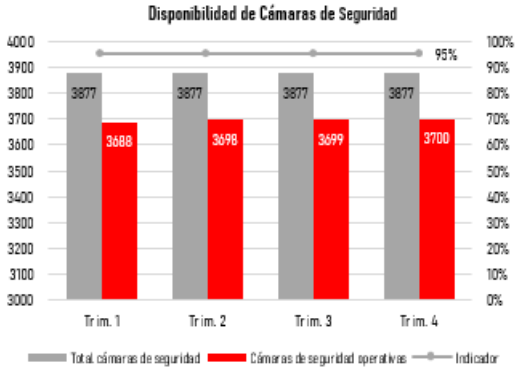


Meta del Indicador: 90%
Fuente: Subgerencia de Infraestructura



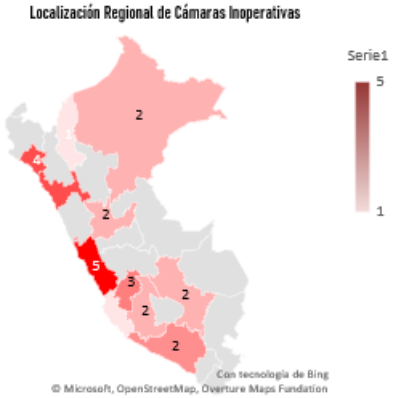
Meta de Indicador: 90%
Fuente: Subgerencia de Infraestructura

Subgerencia de Seguridad



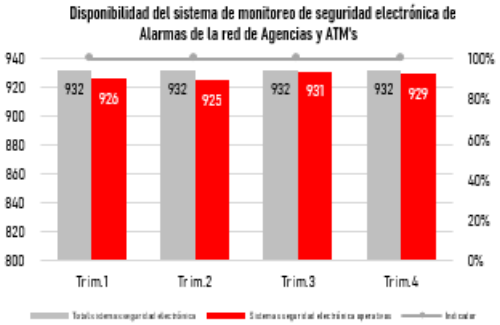
Meta del Indicador: 95%
Fuente: Subgerencia de Seguridad

A continuación, se presenta la distribución de las cámaras inoperativas al cierre del año 2025, detallada por región a la que pertenecen las agencias.

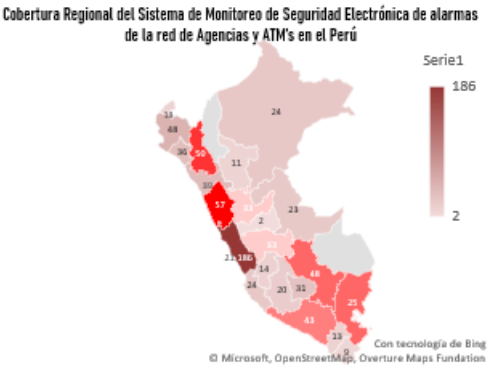


Fuente: Subgerencia de Seguridad

La gráfica evidencia que la mayor concentración de cámaras inoperativas se presente en la región Lima, que se encuentra distribuida en 5 agencias con cámaras inoperativas (Santa Rosa, Villa el Salvador, Pativilca, Huarmey y Apata)



Meta del Indicador: 100%
Fuente: Subgerencia de Seguridad



El gráfico muestra que Lima concentre la mayor cantidad de agencias con sistema de monitoreo de seguridad electrónica de alarmas , con 186 agencias.

Nota: Además de los indicadores de las Subgerencias de Infraestructura y Seguridad, también se incluyó los KPI's de las Subgerencias de Servicios y Compras. Fuente: Banco de la Nación. Elaboración propia.

3. CAPÍTULO III: BASES TEÓRICAS

Se ha revisado tesis anteriores referidas a la ejecución presupuestal, contrataciones públicas y eficiencia para entidades públicas como la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), Ministerio de Educación (MINEDU), entre otros. Sin embargo, dichos trabajos académicos desarrollan los problemas independientes que cada institución enfrenta para mejorar la eficiencia en el Sector Público, y que son distintas a las que presenta el Banco de la Nación, el cual debe entenderse como empresa pública perteneciente al sector financiero y de naturaleza híbrida, por estar financiada parcialmente por recursos públicos. Por ese motivo, no se ha tomado en consideración los mencionados trabajos por encontrarse fuera de alcance del presente trabajo de suficiencia profesional.

El marco teórico se basa principalmente en las teorías planteadas por Stiglitz (2015) y Wang (2014) en referencia a la economía del sector público y en la importancia de los indicadores en el seguimiento del desempeño de las empresas públicas.

3.1. Economía del sector público

El trabajo de Stiglitz (2015) explica las causas de la ineficiencia de las empresas públicas, en contraste con sus contrapartes privadas, las cuales agrupa, en primer lugar, según las diferencias en la organización, y, en segundo lugar, según las diferencias individuales.

Como parte de las diferencias organizacionales se tiene:

- Incentivos organizativos: Las empresas públicas tienen pocos incentivos para maximizar la utilidad y si incurren en pérdidas, éstas son cubiertas por el Estado.

- Restricciones en el personal: Cuando se remuneran trabajadores por más de lo que valen y es difícil despedir a los trabajadores incompetentes. Además, como suelen existir rígidas escalas salariales en la función pública, el Estado no puede competir por los mejores talentes en el mercado.

- Restricciones en las compras públicas: Los procedimientos para garantizar compras eficientes elevan los costes. Las especificaciones técnicas muy detalladas pueden ocasionar que los proveedores modifiquen su producción para adecuarse a la demanda del Estado, elevando los costos que luego se ven reflejados en sus cotizaciones.

- Restricciones presupuestarias: Debido a que las partidas presupuestales se asignan anualmente en el Estado, es difícil financiar inversiones de largo plazo.

Como parte de las diferencias individuales se tiene:

- Conducta burocrática: Como los funcionarios pueden actuar en beneficio propio se genera el problema del principal y el agente. Los incentivos por comportamiento es un método eficaz para resolver el problema de la agencia.

- Procedimientos burocráticos y aversión al riesgo: Exoneración de la responsabilidad por un funcionario averso al riesgo. Además, el mayor papeleo y los retrasos recaen sobre la sociedad.

3.2. Finanzas públicas

Según XiaoHu Wang (2014), un buen sistema de monitoreo financiero en el Estado permite determinar tres aspectos:

- Si se alcanzaron los objetivos financieros y si el presupuesto es realista.

- Descubrir prácticas y procesos ineficientes y reducir sus costos a tiempo.

- Evitar el prolongado deterioro de las condiciones financieras.

El autor propone elementos necesarios para desarrollar un buen sistema de monitoreo del desempeño en el sector público. Categoriza los indicadores de gestión en indicadores financieros y no financieros y sostiene que deben emplearse un limitado número de indicadores porque de lo contrario se puede incurrir en costos y en un consumo innecesario de tiempo.

Por otro lado, señala que se deben establecer estándares o metas para comparar el desempeño y observar la tendencia del indicador.

Finalmente, sugiere determinar las posibles causas de un mal desempeño en los indicadores de modo que se puedan tomar medidas correctivas siguiendo una estrategia encaminada con su solución efectiva.

3.3. Situación del sistema financiero peruano

El sistema financiero peruano presenta mayor solidez producto de la mejora en las utilidades, la calidad de la cartera crediticia y el desempeño de los activos locales. Según el Banco Central de Reserva del Perú, el sistema financiero cuenta con una sólida posición patrimonial y una mejora en los indicadores del riesgo de crédito. (Banco Central de Reserva del Perú, 2025).

Asimismo, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP reporta que el sistema financiero está compuesto de 49 empresas con activos por S/ 696 mil millones. Además, emitió otros indicadores favorables de la evolución del sistema financiero peruano, a saber: crecimiento en los créditos en diversos segmentos, aumento en los depósitos, disminución de la morosidad, un nivel adecuado de provisiones y mejora en la rentabilidad. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2026).

3.4. Productividad laboral y administración del tiempo

Gestionar adecuadamente el tiempo es determinante en la productividad laboral, en la medida en que permite priorizar las labores más importantes y urgentes, así como asegurar cumplir con los tiempos meta.

En ese sentido, se ha tomado como referencia la contribución Bryan Tracy (2013) con métodos prácticos para mejorar la administración del tiempo en las corporaciones, tales como el enfoque de Pareto, empleo de bloques de tiempo y su crítica al concepto de *multitasking.*

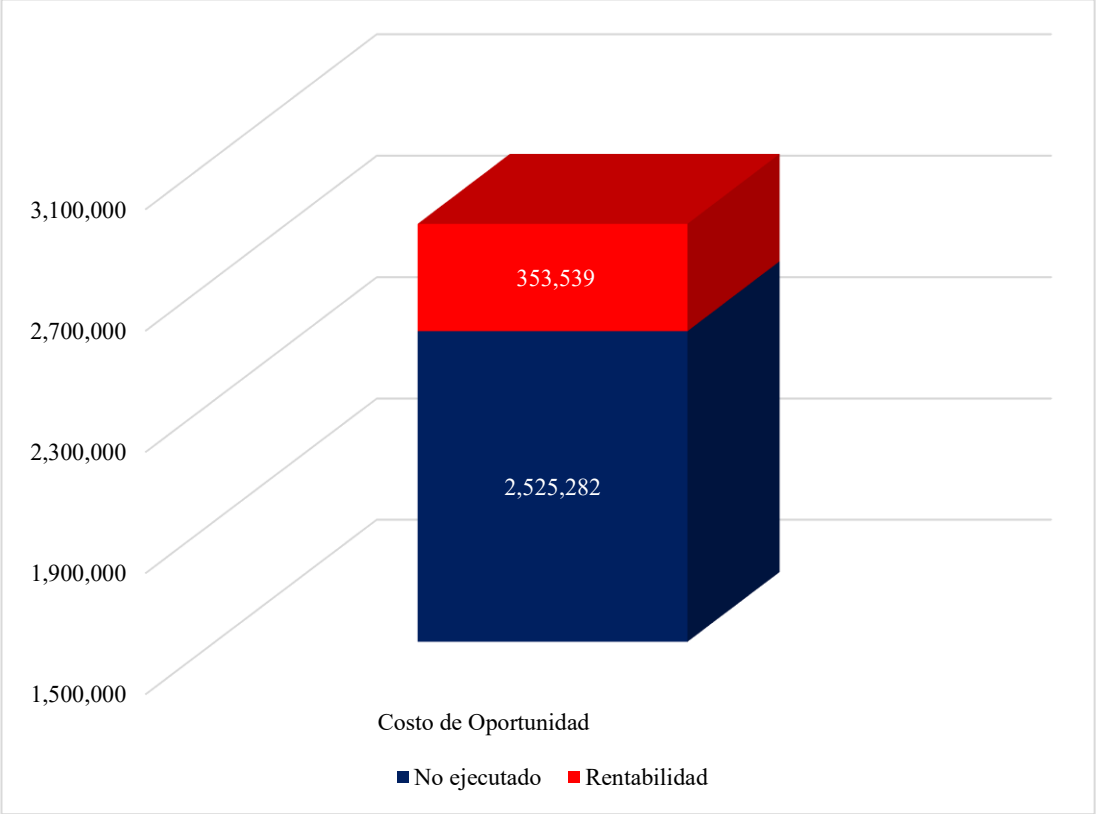
En adición, otra metodología ampliamente utilizada en la Gerencia de Administración y Logística es la Matriz de Eisenhower, difundida por Stephen R. Covey (1989), la cual permite clasificar las actividades según su importancia y urgencia.

3.5. Aporte de la Teoría económica

Como parte de la contribución de la formación académica en el desarrollo profesional del autor, se debe remarcar los cursos de Microeconomía. Conceptos clave como Costo de Oportunidad, Eficiencia Asignativa y el Análisis de Pareto fueron fundamentales para entender el funcionamiento interno del Banco de la Nación.

En primer lugar, el análisis del costo de oportunidad fue añadido a los informes de seguimiento de ejecución del presupuesto. En dicho análisis se establece el supuesto de que los recursos presupuestales no ejecutados y que, posteriormente fueron devueltos a FONAFE, pudieron haber sido colocados en los diferentes productos que ofrece el Banco de la Nación a sus usuarios y obtener un determinado rendimiento según la tasa activa de referencia.

Figura 23.
COSTO DE OPORTUNIDAD EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL



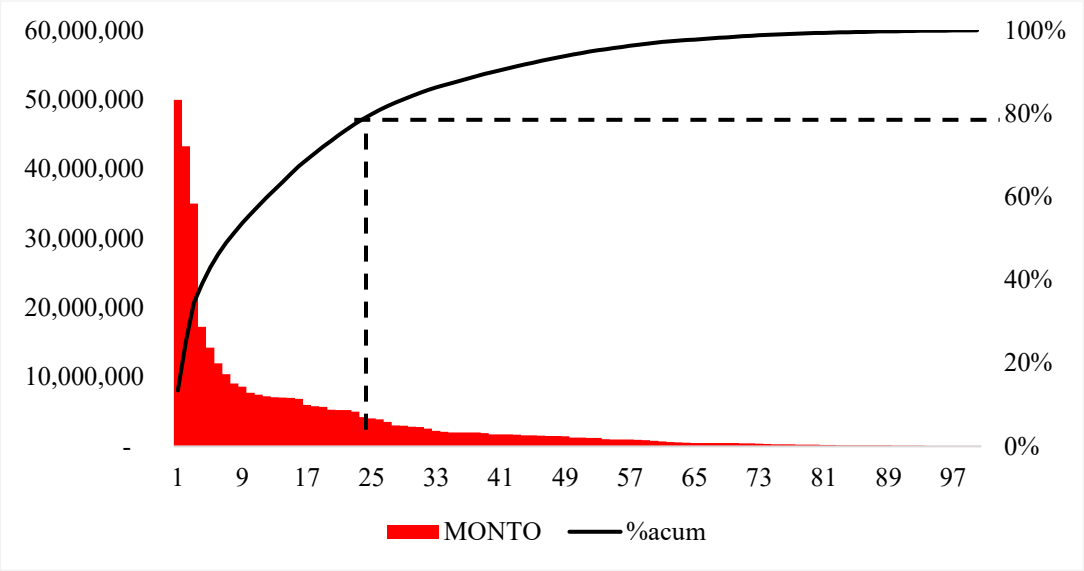
Nota: Se toma como la mejor alternativa el producto de Crédito de Consumo el cual tiene un rendimiento del 14%. Fuente: Boletín de Administración y Logística 2025.

Por otro lado, resulta interesante mencionar cómo un fenómeno analizado por V. Pareto sobre la distribución económica en Italia del siglo XIX puede ser adaptado, por un lado, para su aplicación en las finanzas personales y la consecución de metas, y, por el otro, como herramienta gerencial en la aplicación del criterio de priorización de actividades. (Pareto, 1945).

En ese sentido, el Análisis de Pareto fue determinante para priorizar las contrataciones del PAC y los proyectos de Gastos de Capital y Gastos Corrientes más importantes, de modo que, al enfocarse en el seguimiento de los procedimientos o proyectos más importantes, en el sentido de Pareto, se asegure un 80% de tasa de ejecución, tanto en términos de convocatoria como a nivel presupuestal.

Como ejemplo, véase la figura siguiente:

Figura 24.
DIAGRAMA DE PARETO APLICADO AL PAC 2022



Nota: La suma de los 25 principales procedimientos de selección acumula el 79.4% del monto total del PAC 2022. Es decir, la ejecución del 23.15% del total de procedimientos garantiza una ejecución del 79.41% del PAC 2022. Fuente: Boletín de Administración y Logística 2022.

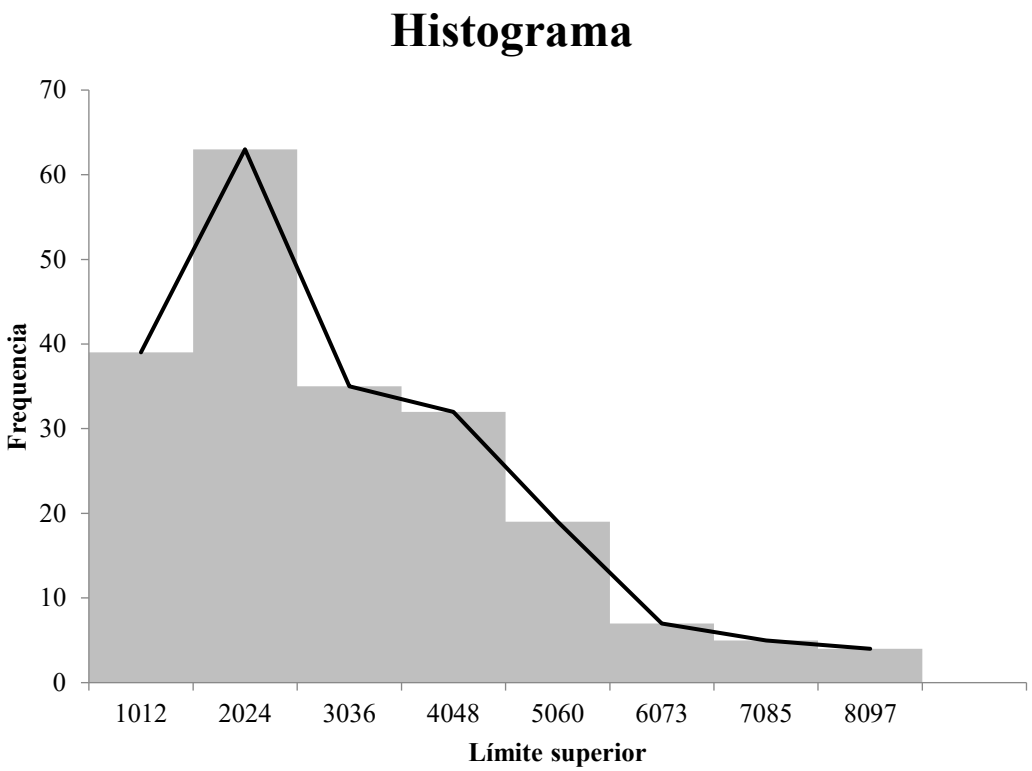
3.6. Aporte de la Teoría estadística

En segundo lugar, los cursos de Estadística fueron imprescindibles para entender las diferentes distribuciones de las variables y arrojar medidas de tendencia central, medidas de dispersión y estimaciones puntual y por intervalos adecuadas para el análisis y la toma de decisiones. Para la resolución de los problemas estadísticos, se empleó como principal referencia el libro de Douglas A. Lind et al. (2015), por su enfoque práctico en los negocios y la economía.

En ocasiones, un análisis estadístico eran parte de las funciones del autor, previo a la elaboración de reportes, para que la gerencia de Administración y Logística evaluara la inclusión al Plan Anual de Contrataciones una determinada necesidad.

Por ejemplo, en el Análisis estadístico del consumo de combustible de la flota vehicular del Banco de la Nación, se tuvo que analizar el tipo de distribución de la serie, a saber:

Figura 25.
HISTOGRAMA DEL CONSUMO DE COMBUSTIBLE



Nota: La distribución del gasto anual de combustible en soles es leptocúrtica, con un coeficiente igual a 0.39. Además, es una distribución asimétrica positiva, sesgada a la derecha con un valor de 0.87; por tanto, no existe normalidad en la serie. Elaboración propia. Fuente: Banco de la Nación.

3.7. Otras contribuciones

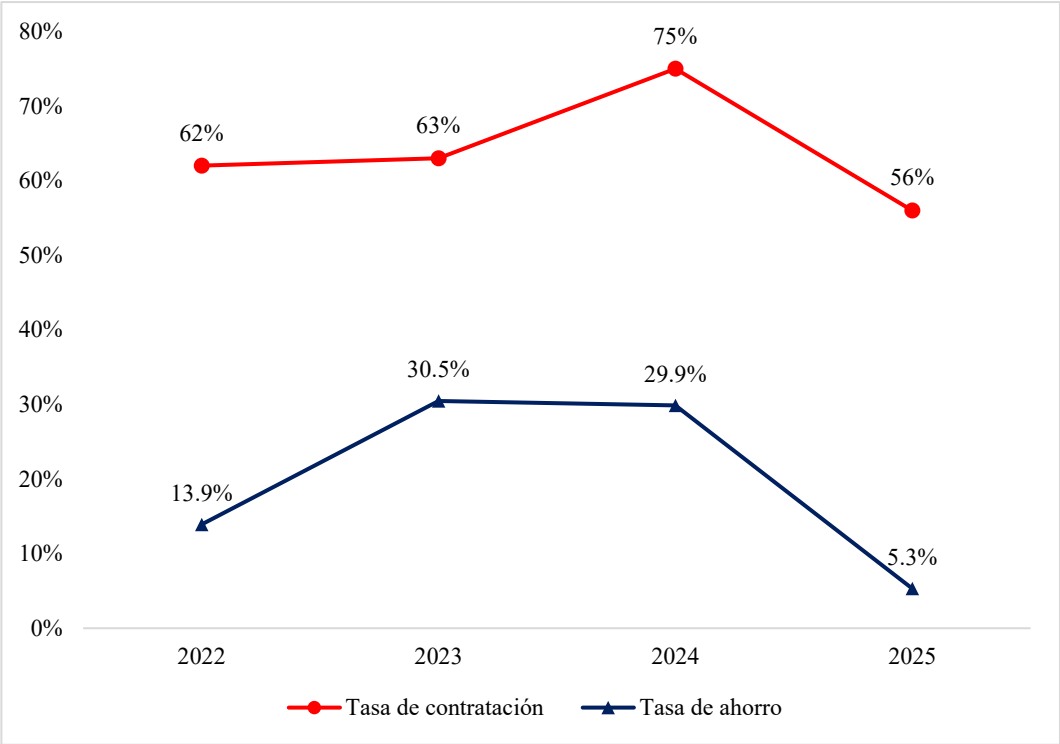
Adicionalmente, otros cursos impartidos en la Universidad permitieron comprender la dinámica interna de la Entidad y responder apropiadamente a los retos profesionales, verbigracia:

- En el curso de Informática para Economistas se desarrollaron las habilidades para programar en Visual Basic tal como se mostró anteriormente en la situación problemática 1.

- El curso de Gerencia Financiera contribuyó con la enseñanza de herramientas cuantitativas que sirvieron para responder con sustento los requerimientos de información de la Gerencia. Por ejemplo, a inicios del 2026 el gerente solicitó al

autor determinar el ahorro estimado de las contrataciones del PAC 2026, para lo cual, basándose en la siguiente información histórica:

Figura 26.
TASAS DE CONTRATACIÓN Y AHORRO DEL PAC 2022 – 2025

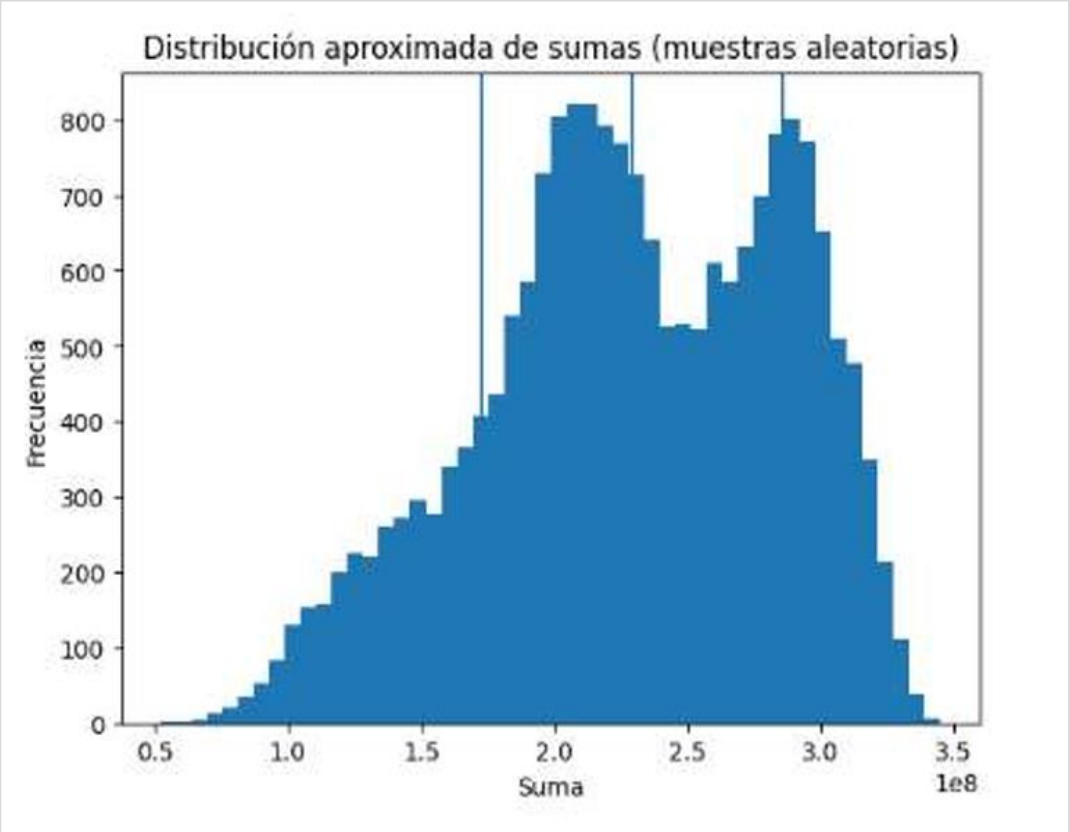


Nota: La tasa de contratación promedio de los últimos cuatro años es de 64% y la tasa de ahorro promedio es de 19.9%. Elaboración propia. Fuente: Banco de la Nación.

En el período 2026, el número de procedimientos de selección que integran el Plan Anual de Contrataciones asciende a 89 requerimientos, de los cuales, aquellos previstos a convocarse hasta agosto ascienden a 74 requerimientos (equivalente a unos S/ 359 millones). En segundo lugar, en función a la base histórica de los últimos cuatro años, se espera contratar el 64% de ellos (es decir, 47 procedimientos de selección).

Mediante simulación de Montecarlo, se pudo afirmar que el monto total esperado de 47 contrataciones se sitúa alrededor de S/ 229 millones, con una desviación estándar de S/ 56.7 millones. Por tanto, se proyecta un ahorro estimado del 19.9%, equivalente a S/ 45.6 millones.

Figura 27.
SIMULACIÓN DE MONTECARLO AL MONTO DE CONTRATACIONES



Nota: La simulación empleó diez mil iteraciones. Fuente: Banco de la Nación.

- Formulación y Evaluación de Proyectos sociales por su aproximación al seguimiento de los proyectos públicos en plataformas gubernamentales como el OSCE (actual OECE) e Invierte.pe.

- El curso de Planificación Estratégica desarrolló el uso del Balance Scorecard o cuadro de mando integral como instrumento de control, y que el autor viene desarrollando actualmente para la propuesta de objetivos de la Subgerencia de Compras. Además, complementó al uso del Análisis FODA el Análisis CAME para aprovechar las oportunidades y fortalezas de la organización.

- El curso de Derecho Económico contribuyó para entender algunas normas legales en el Perú y la importancia del Due Dilligence, el cual es utilizado para la contratación de Órdenes de Servicio y Órdenes de Compra al investigar a profundidad a los proveedores del Banco.

4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Conclusiones

En base a la información desarrollada en el presente informe se colige lo siguiente:

- Los principales problemas identificados son: Ausencia de herramientas predictivas que optimicen la toma de decisiones, ineficiencias en la programación de las contrataciones y ausencia de Informes de Gestión e indicadores.

- Las actividades realizadas encaminadas a resolver los problemas identificados fueron el diseño del aplicativo del Cuadro de Necesidades Multianual usando Visual Basic y la elaboración de informes e indicadores de gestión, las cuales permitieron la integración con otros documentos de gestión (PIA, PAC, PEI, POI), reducir el número de modificaciones del Plan Anual de Contrataciones, Cartas de Aprobación, desestimaciones de proyectos de Gasto de Capital. Además, se logró identificar los riesgos logísticos, generar nuevos indicadores de gestión y mejorar la transparencia institucional.

- La elaboración del Cuadro de Necesidades Multianual mediante herramientas informáticas permitió consolidar las necesidades del Banco de la Nación, mejorar la programación de la contratación de bienes, servicios y obras, así como su alineamiento con los objetivos institucionales, el Presupuesto Institucional de Apertura y el Plan Anual de Contrataciones.

- Contar con informes, reportes e indicadores apropiados permite anticipar y minimizar riesgos logísticos, evitar sanciones administrativas o penales por omisión, y mejora el seguimiento de las contrataciones. Además, la difusión del desempeño mejora la transparencia de la información y evita perpetuar ineficiencias en el tiempo.

- En definitiva, la transformación digital del Banco de la Nación es fundamental para mejorar la eficiencia en las contrataciones y aumentar su competitividad en el sector financiero peruano.

4.2. Recomendaciones

En la búsqueda de la mejora continua se recomienda lo siguiente:

- Fortalecer las capacidades del personal en el uso de nuevas tecnologías mediante cursos y capacitaciones enfocadas en la eficiencia laboral y metodologías para un uso eficiente del tiempo.
- Asegurar la actualización periódica del Cuadro de Necesidades Multianual para lograr una automatización completa del proceso de identificación y priorización de las necesidades.
- Aprovechar las economías de escala gestionando la inclusión al Plan Anual de Contrataciones de aquellos requerimientos que, por su naturaleza, tipo y recurrencia puedan ser integrados en único procedimiento de selección.
- Mantener un enfoque de eficiencia, eficacia y efectividad en las contrataciones que asegure el logro de objetivos sociales, sin sobrecostos y en los tiempos adecuados.
- Mantener los informes e indicadores actualizados y dar seguimiento periódico a su evolución para detectar tendencias en el desempeño y corregir brechas tomando decisiones estratégicas.
- Se recomienda a la Facultad de Ciencias Económicas mantener el enfoque práctico en los cursos de Estadística, orientando su aplicación a los negocios y la economía.

4.3. Referencias

Banco Central de Reserva del Perú. (noviembre de 2025). *Reporte de Estabilidad Financiera.* Recuperado el 25 de abril de 2026, de https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-estabilidad-financiera.html

Banco de la Nación. (2025). *Manual de Organización y Funciones - Administración y Logística.* Obtenido de https://www.bn.com.pe/nosotros/documentos-gestion.asp

Banco de la Nación. (2026). *Manual de Procesos (MAPRO).* Recuperado el 4 de abril de 2026, de https://www.bn.com.pe/nosotros/documentos-gestion.asp

Banco de la Nación. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Obtenido de https://www.bn.com.pe/nosotros/quienes-somos.asp

Corporación FONAFE. (2023). *Lineamiento Corporativo: "Lineamiento para la programación multianual de bienes, servicios y obras de FONAFE, las empresas bajo su ámbito y ESSALUD".* Recuperado el 03 de abril de 2026, de https://www.fonafe.gob.pe/marconormativo/logistica

Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* Booket.

Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2015). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (Decimosexta ed.). McGraw-Hill Education.

Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE). (2026). *Ley N.º 32069, Ley General de Contrataciones Públicas y su reglamento*. Obtenido de https://www.gob.pe/institucion/oece/colecciones/45029-ley-n-32069-ley-general-de-contrataciones-publicas-y-su-reglamento

Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes. (28 de julio de 2022). *Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado.* Recuperado el 25 de abril de 2026, de https://www.gob.pe/institucion/oece/informes-publicaciones/6892275-ley-n-30225-ley-de-contrataciones-del-estado-actualizada

Pareto, V. (1945). *Manual de economía política.* Buenos Aires: Editorial Atalaya.

Prieto Herrera, J. E. (2014). *Proyectos: enfoque gerencial* (Cuarta ed.). Ecoe Ediciones.

Stiglitz, J. E., & Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the public sector.* W. W. Norton & Company.

SUNAT. (s.f.). *Consulta RUC: Banco de la Nación.* Recuperado el 31 de marzo de 2026, de https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/

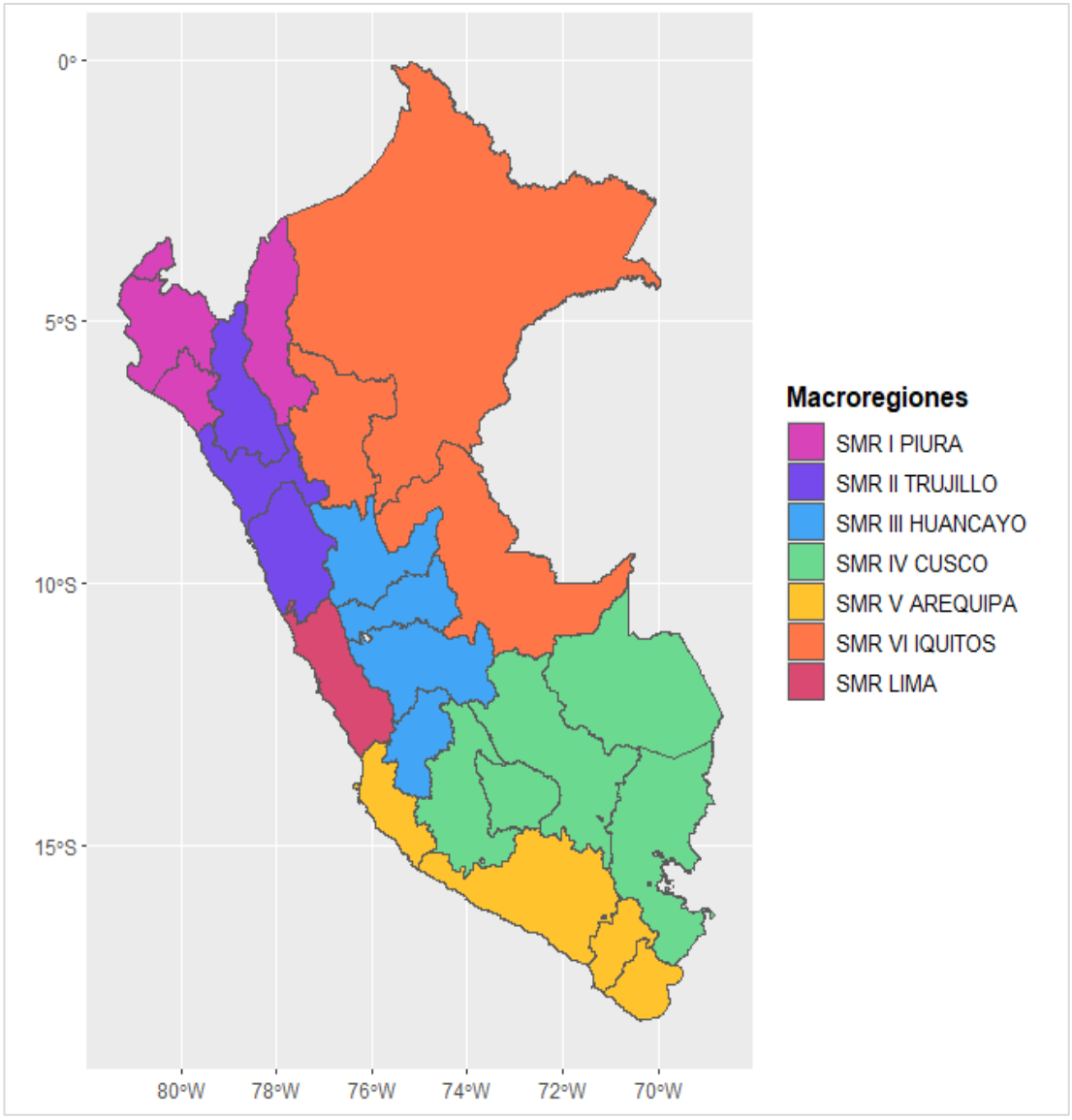
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (febrero de 2026). *Evolución del Sistema Financiero.* Recuperado el abril de 2026, de https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_

Tracy, B. (2013). *Time Management.* American Management Association.

Wang, X. (2014). *Financial management in the public sector: Tools, applications, and cases* (Tercera ed.). Routledge.

4.4. Anexos

Anexo 1.
SUBGERENCIAS MACRO REGIÓN DEL BANCO DE LA NACIÓN



Nota: El Banco de la Nación divide el territorio nacional en siete subgerencias Macro Región, las cuales dependen de la Gerencia Red de Agencias. Elaboración propia. Fuente: Banco de la Nación.

Anexo 2.
PORTADA DEL TALLER DE SOCIALIZACIÓN DEL CDNM



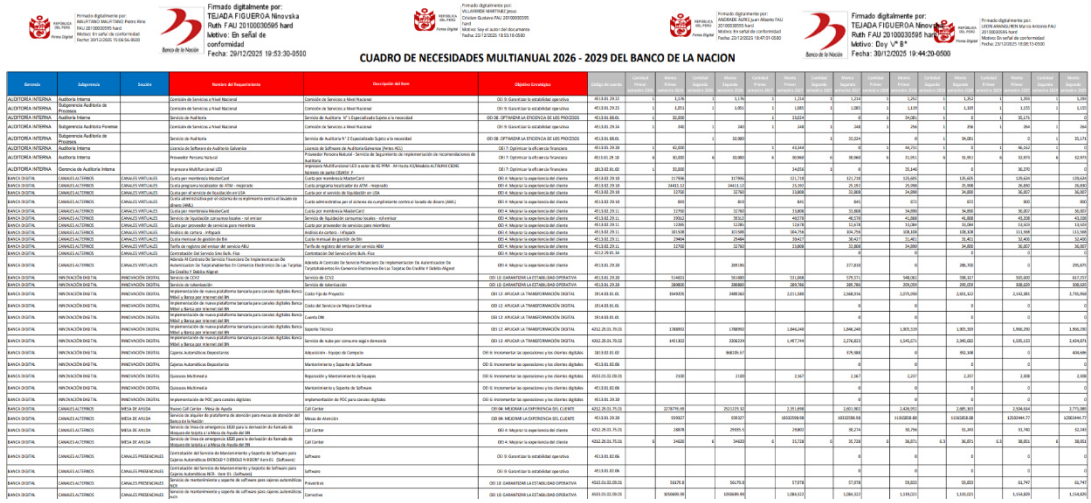
Nota: La presentación fue dirigida a las áreas usuarias del Banco de la Nación con el objetivo de hacer de conocimiento la nueva forma de trabajo. Al final de la presentación se incluyó las preguntas y respuestas a fin de resolver las posibles dudas de los coordinadores logísticos y presupuestales. Elaboración: Gerencia de Administración y Logística. Fuente: Banco de la Nación.

Anexo 3.
FORMATO DEL CDNM APROBADO PARA EL 2023 - 2026

IDENTIFICACIÓN									DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD														
		AREA USUARIA				AREA TECNICA														Periodo - Fecha deformu			
Nº ITEM	Codigo	Gerencia	Sub Gerencia	Sección	Codigo2	Gerencia2	Sub Gerencia2	Sección2	Nombre del procedimiento	Tipo de Bien	Priorización 1: Muy Alta 2: Alta	Descripcion de la necesidad	Servicios Financiero s	PAC / NO PAC	Objetivo Estratégico / Operativo	Contratación o subcontratación	¿Es significativo o no significativo?	Recurrente BIANO	Mes previsto de Convocatoria	Plazo - en meses	Inicio	Fin	Nombre de contacto	Celular
1	2573	Gerencia de Tecnologías-Producción		Operación	0541	Gerencia Red de Agencias	Macro Región VI - Iquitos	Agencia 2	Tadquisición 1	Bienes	Muy Alta	Adquisición 1	NO	PAC	OEI 9: Garantizar la es	Contratación	Significativa	SI	Mayo	24	1/01/2023	1/01/2025	Jessica Rovan	920 420 99
1		Gerencia de Tecnologías de Información							Adquisición 1														
2	0631	Gerencia Red de Agencia	Macro Región I - P	Agencia 1	3221	Gerencia de Operaciones	Internacional		Operacione Adquisición 2	Bienes	Muy Alta	Adquisición 2	NO	PAC	OEI 9: Garantizar la es	Contratación	Significativa	SI	Noviembre	36	1/01/2023	1/01/2026	David Martin	969 521 21
2		Gerencia Red de Agencias							Adquisición 2														
2		Gerencia Red de Agencias							Adquisición 2														
3	1110	Órgano de Control Institu	Auditoría Financie		1300	Órgano de Control Institucí			Adquisición 3	Bienes	Moderada	Adquisición 3	SI	PAC	OEI 9: Garantizar la es	Subcontratación	No Significativa	SI	Abril	24	1/08/2023	1/08/2025	Marcelino Nic	
3		Órgano de Control Institucional							Adquisición 3														

Nota: El formato tiene una tercera sección denominada CUENTAS, donde se registra toda la información presupuestal a saber, cuenta contable, disponibilidad presupuestal y distribución de montos por meses para el primer año y en términos anuales para los siguientes tres años. Elaboración: Gerencia de Administración y Logística. Fuente: Banco de la Nación.

Anexo 4.
FORMATO DEL CDNM PARA EL 2026 - 2029



CUADRO DE NECESIDADES MULTIANUAL 2026 - 2029 DEL BANCO DE LA NACION

Nota: El gráfico adjunto es la primera página donde figuran los campos con los que se aprobó el Cuadro de Necesidades Multianual para el período 2026 – 2029. Nótese que el documento se encuentran firmado digitalmente por las principales autoridades del Banco de la Nación. Elaboración: Gerencia de Administración y Logística. Fuente: Banco de la Nación.

Anexo 5.
FORMATO DE INCLUSIÓN AL CDNM

Anexo 7

SOLICITUD DE MODIFICACION DEL CUADRO DE NECESIDADES MULTIANUAL N°

AREA USUARIA:

FECHA:

ITEM			CANTIDAD Y/O VALORES			
CODIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	EXCLUSIÓN		INCLUSIÓN	
			CANTIDAD TOTAL	VALOR TOTAL S/	CANTIDAD TOTAL	VALOR TOTAL S/

1/ La información registrada en el presente Anexo corresponde a campos mínimos y obligatorios.

2/ La información registrada en los campos de "exclusión" e "inclusión" considera la cantidad y/o valores acumulados de todos los años de programación.

3/ El campo "cantidad total" se completa solo para el caso de bienes.

4/ La presente información tiene carácter de Declaración Jurada; por lo que, en señal de conformidad y en representación del Área usuaria, se suscribe:

Firma: Responsable del Área Usuaria

Firma: Gerente de Administración y Logística (Aprobación)

Nota: Para mejorar el control de las nuevas necesidades se elaboró el Anexo 7 en el que se registra a detalle el alcance de la necesidad que se desea incluir. El código de la primera columna corresponde al código CUBSO. Elaboración: Gerencia de Administración y Logística. Fuente: Banco de la Nación.