



BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

# PLAN ESTRATÉGICO BCRP 2023-2024

# Presentación



En diciembre del 2021, el directorio aprobó el Plan Estratégico para el periodo 2022-2026, el cual incorporó 115 proyectos y actividades estratégicas orientados al cumplimiento de 14 objetivos estratégicos. Este documento tiene por objetivo actualizar los proyectos a ser priorizados durante el periodo 2023-2024, sobre la base de las consideraciones motivadas por cambios en el entorno, las nuevas prioridades derivadas del análisis FODA y la necesidad de dar continuidad al Plan en marcha.

En los últimos doce meses han tomado mayor relevancia nuevas prioridades para la mayoría de bancos centrales como resultado de los cambios drásticos en las condiciones macroeconómicas y financieras en la mayoría de economías en el mundo con tasas de inflación elevadas no vistas en varias décadas. Este contexto internacional post pandemia y de alta incertidumbre hace necesario ampliar y mejorar las herramientas para una adecuada toma de decisiones como por ejemplo el uso de información más granular y con mayor frecuencia. Los cambios tecnológicos que vienen ocurriendo en el mundo son una gran oportunidad para impulsar el desarrollo de los pagos digitales minoristas que se viene dando y también aconseja otorgar una mayor importancia de la ciberseguridad. Estos frentes hacen necesario una mayor flexibilidad organizacional que promueva la innovación para afrontar entornos más inciertos. El BCRP viene asignando mayor cantidad de recursos a la atención de estos retos.

Por otro lado, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del BCRP señala nuevas prioridades y enfatiza algunas ya existentes. La autonomía constitucional y orgánica y la calidad profesional de sus integrantes son las principales fortalezas a cuidar en el BCRP, tanto por el bien de la institución, como del Perú. La identificación de debilidades y oportunidades asociadas a la optimización de procesos, disponibilidad de software y hardware, así como las sinergias entre áreas, ameritan la asignación estratégica de recursos a la atención de estos frentes.

La mayoría de proyectos priorizados en el Plan Estratégico son multianuales, por lo que resulta indispensable priorizar la continuidad en la ejecución de los mismos. A fines de diciembre 2022 se han terminado 37 proyectos; no obstante, se cuenta con 68 proyectos en ejecución, de los cuales dos terceras partes tienen un avance mayor al 75% (con un avance total de 79% sobre el total de proyectos a entregar en 2022).



Los 59 proyectos que conforman el Plan Estratégico 2023-2024 han sido incorporados en el presupuesto anual 2023, por lo que la asignación de los recursos responden a los objetivos estratégicos, la Visión y la Misión del Banco.

Diciembre, 2022.

# Constitución Política del Perú



El Artículo 84° establece que la finalidad del Banco es preservar la estabilidad monetaria. Además, se le encarga las funciones de:

- regular la moneda y el crédito del sistema financiero
- administrar las reservas internacionales
- informar al país sobre las finanzas nacionales



## Ley Orgánica del BCRP

El Banco goza de autonomía en el marco de su Ley (Artículo 1°) y la ejerce en el cumplimiento de su finalidad y funciones (Artículo 3°). El Banco cuenta con autonomía presupuestal (Artículo 86°).



## Misión



Preservar la estabilidad monetaria.

## Visión

Somos reconocidos como un Banco Central autónomo, moderno, modelo de institucionalidad en el país, de primer nivel internacional, con elevada credibilidad y que mantiene la confianza del público en la moneda nacional.

Nuestro personal se encuentra altamente calificado, motivado y comprometido y se desempeña eficientemente en un ambiente de colaboración en el que se comparte información y conocimiento.



# Principios

## Autonomía

Nuestra actuación se basa en criterios técnicos.

## Eficacia

Nos orientamos hacia el cumplimiento de resultados.

## Veracidad

Informamos de manera oportuna y certera.

## Oportunidad

Nos anticipamos a los problemas.



## Eficiencia

Optimizamos los recursos a nuestro cargo.

## Vocación de servicio

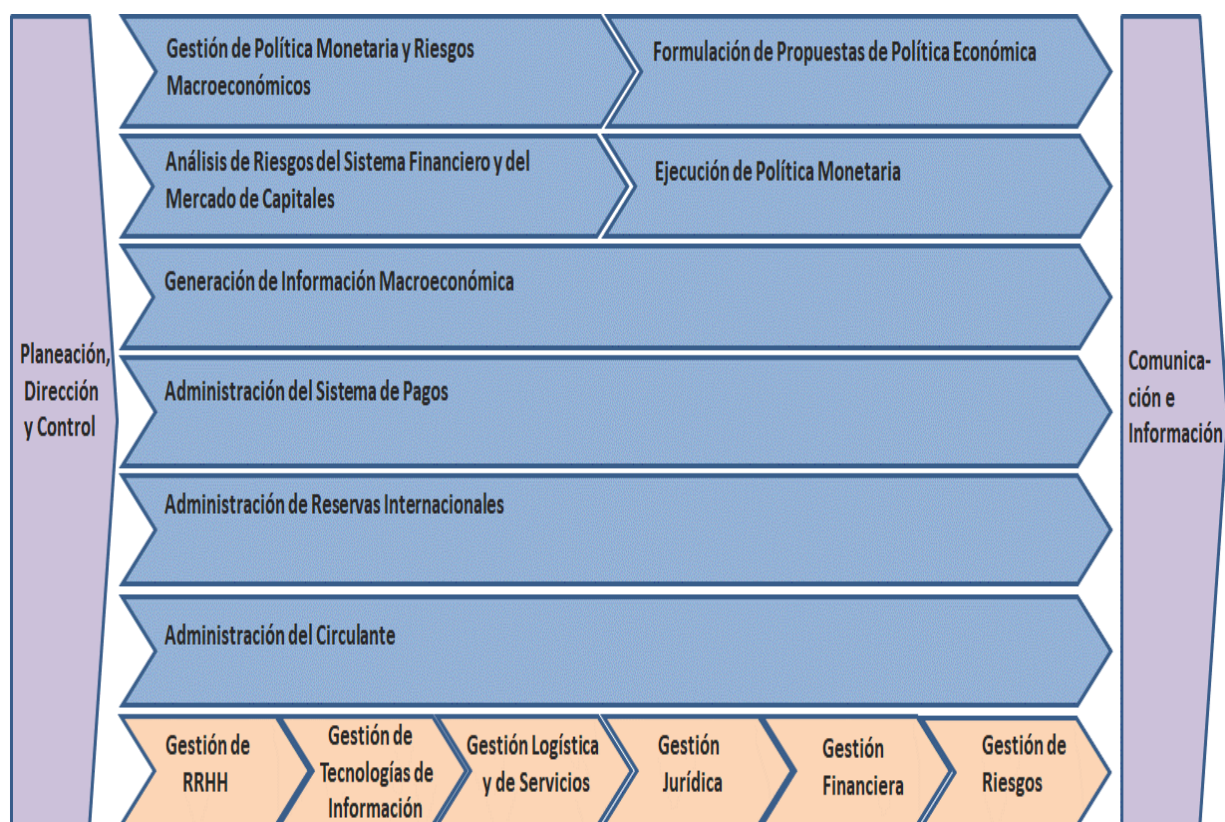
Estamos comprometidos con el servicio al país

## Modernidad

Buscamos soluciones innovadoras y la mejora continua.



# Cadena de valor



La Cadena de Valor identifica los macroprocesos del Banco, orientados a dar cumplimiento a su finalidad y funciones.

# El Entorno



Distintos eventos mundiales elevaron los niveles de incertidumbre económica y financiero durante el 2022.

El inesperado conflicto bélico entre Rusia y Ucrania a partir de febrero generó una menor oferta mundial de alimentos (especialmente granos) y energía (gas y petróleo), lo cual avivó el nivel de inflación ocurrido en 2021 (por condiciones climáticas). En simultáneo, la recuperación de la demanda mundial durante el año –por diferentes razones como exceso de ahorro privado, políticas fiscales expansivas, mercado laboral ajustado, entre otros- coincidió con la persistencia de cuellos de botella en las cadenas logísticas mundiales.

En este contexto, los bancos centrales se han visto enfrentados a nuevos desafíos. Como consecuencia de la necesidad de tomar decisiones de política monetaria para el control de la inflación, toma mayor vigencia la necesidad de profundizar sobre las fricciones entre los sectores de bienes y servicios en la formación de precios (y expectativas), recalibrar parámetros en los modelos utilizados para la Política Monetaria, y utilizar fuentes adicionales de información data de mayor granularidad y frecuencia. La conveniencia de gestionar mayores volúmenes de información exige a los bancos centrales desafíos en términos de arquitectura informática, procedimientos de gobierno de datos, uso de nuevas tecnologías de programación para analítica de datos, entre otros.

La ocurrencia de los prolongados confinamientos y el temor al contacto físico han acelerado cambios de hábitos entre los consumidores financieros. Así pues, gran cantidad de bancos centrales en el mundo están concentrando esfuerzos en fomentar el desarrollo de los pagos digitales minoristas. Esto implica asimilar nuevos conceptos y desarrollar nuevas capacidades que son menos requeridas en los ecosistemas de pagos mayoristas. Por ejemplo, definición regulatoria y de supervisión que incluya a más participantes, niveles de estandarización de QRs y APIs, ciberseguridad en temas minoristas (como procesos de autenticación), foco en la experiencia del usuario, entre otros.



Finalmente, el nivel de incertidumbre respecto de los distintos derroteros que pueden seguir las economías y sociedades obliga a los bancos centrales a ser más flexibles. Por un lado, a fin de responder mejor a las iniciativas de las entidades financieras reguladas, quienes se encuentran en una vorágine de innovación en un entorno de disrupción digital; y por otro, para asegurar la capacidad innovación de las instituciones para enfrentar cambios no previstos en el entorno.



Así pues, nuevos retos se van sumando a aquellos que actualmente enfrentan los bancos centrales. El deterioro de la confianza del público en entidades del Estado, que obliga a reforzar la comunicación y la transparencia; la atracción y retención del talento, en circunstancias en que los jóvenes profesionales buscan flexibilidad en horarios y espacios y rápido crecimiento profesional; la atención en los efectos presentes y en el futuro del cambio climático; así como los retos sobre la política fiscal y monetaria que generan los cambios demográficos a largo plazo, son algunos de los desafíos que resultan de un entorno altamente cambiante.

# Ejes del Plan Estratégico<sup>1</sup>



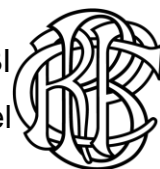
- 1. Incorporación y/o calibración de Modelos**
- 2. Incorporación y/o actualización de Estudios**
- 3. Optimización del uso de la Data**
- 4. Incorporación o actualización de Aplicativos**
- 5. Pagos digitales minoristas**
- 6. Gestión del Talento**
- 7. Responsabilidad Medioambiental**

---

<sup>1</sup>En el Plan Estratégico 2022-2026 se presenta una agrupación de actividades en 4 ejes estratégicos: (i) Estabilidad Monetaria y Financiera; (ii) Consolidación Institucional; (iii) Talento Humano; (Procesos, Infraestructura e Información. Para el 2023 en adelante se propone una nueva reagrupación en 7 frentes. Se mantienen los indicadores de Gestión (ver Anexo).

## I. Incorporación y/o calibración de Modelos

1. Estimación de variables no observables (tasa de interés neutral, PBI potencial, y tipo de cambio real de equilibrio) y de los parámetros del Modelo de Proyección Trimestral (MPT).
2. Integración de modelos de proyección macroeconómica con modelos de agregados monetarios.
3. Desarrollo de modelo para analizar la política monetaria con agentes económicos heterogéneos (sectores formal e informal).
4. Desarrollo de un modelo microeconómico estructural que permita evaluar impactos sobre variables socioeconómicas.



## 2. Incorporación y/o finalización de Estudios

1. Evaluación de estrategias de suavizamiento de consumo de los hogares que enfrentan choques económicos, utilizando la ENAHO.
2. Dinámica de la pobreza en el corto y mediano plazo utilizando ENAHO.
3. Evolución de la participación del adulto mayor en el mercado laboral y sus características socioeconómicas, utilizando los Censos de Población y Vivienda y ENAHO.
4. Política Fiscal e Inflación.
5. Efectos de la dolarización de pasivos de empresas.
6. Monitorear y analizar cómo la entrada de empresas fintech en servicios financieros minoristas pueden afectar la competencia y estabilidad del sistema financiero.
7. Impacto del cambio climático sobre el riesgo crediticio del sistema financiero.
8. Adecuación e Implementación de un nuevo marco para el planteamiento y seguimiento de estrategias de inversión basado en factores de riesgo.
9. Políticas de inversión de largo plazo que se reflejen en los lineamientos de inversión.
10. Evaluación de instrumentos de política
11. Estudio de posibles cambios en el programa de gestión externa.

12. Desarrollo de experimentos macroeconómicos con el fin de estudiar temas relevantes para la política monetaria.
13. Medición de la efectividad de las políticas del Banco Central para enfrentar el impacto del COVID-19 en la economía.
14. Análisis de riesgos macroeconómicos por el cambio climático.
15. Elaboración de un Estudio sobre la Medición de la Economía Digital en el Perú.
16. Estudio sobre ineficiencias en las inversiones y compras públicas.
17. Impacto del cambio de la estructura etaria de la población en la evolución de precios relativos.



### 3. Optimización del uso de la Data<sup>2</sup>

1. Automatización de los procesos de compilación y procesamiento de la información.
2. Desarrollo de estadísticas monetarias y uso de grandes bases de datos (big data) y nuevas tecnologías (incluye RCC).
3. Diseño de la Hoja de ruta para la migración hacia un DATAWARE BCRP que alimente los distintos Datamarts, así como también las necesidades de información para análisis de todas las áreas.
4. Facilitar ubicación de la data disponible mediante plataforma “Quipu Web”.
5. Modernizar el sistema de base estadística financiera: potenciar el DATAMART (Optimización de procesos para administrar operaciones monetarias, buscando incorporar RCD, buscando automatizar procesos de recolección de data para supervisión).
6. Datamart de la Gerencia de Gestión del Circulante.
7. Estimación de índices de precios en-línea diarios de minoristas (con web scraping de tiendas minoristas).
8. Base de datos de balanza de pagos.
9. Elaboración de estadísticas de flujo de fondos para la economía peruana.

---

<sup>2</sup> Cada trimestre se realizará la priorización de las actividades que requieren la participación de la Gerencia de Tecnologías de Información, por lo que las fechas establecidas son estimadas más no definitivas.

10. Participación del BCRP en la mejora de las estadísticas macroeconómicas de producción y empleo.
11. Base de datos con información de balances de empresas de la Encuesta Económica Anual (EEA-2021).
12. Compilación de Balances de los Gobiernos Subnacionales.
13. Elaboración de estadísticas ambientales.
14. Mayores funcionalidades del Datamart como soporte a la toma de decisiones Operativas, Tácticas y Estratégicas.



#### **4. Incorporación y/o actualización de aplicativos<sup>3</sup>**

1. Modernización del Sistema de Instrumentos Monetarios y Cambiarios SIMC – Fase 2.
2. Reforzamiento de los mecanismos de contingencia operativa de los sistemas operativos críticos..
3. Diseño para actualización del Sistema LBTR
4. Instalación de sistema SCADA en la Casa Nacional de Moneda.
5. Nuevo Sistema de Gestión de SST.
6. Sistema de monitoreo y alerta a noticias y blogs sobre economía y el BCRP.
7. Impulso al Plan de Ciberseguridad.
8. Rediseño del Módulo de Tesorería Administrativa del Insad.
9. Optimización del proceso de firmas mediante firmas digitales.
10. Diseño de la plataforma para la gestión de archivo digital de los documentos institucionales.
11. Nuevo Portal del Museo.
12. Nueva Intranet colaborativa.
13. Desarrollo e implantación de un nuevo sistema de billetes falsos.
14. Mantenimiento de los sistemas INSAD - Expediente Electrónico de Contratación y LOGISTICA.
15. Rediseño del Módulo de Presupuesto - Cambio de la base de la ejecución y certificaciones presupuestarias.

---

<sup>3</sup> Cada trimestre se realizará la priorización de las actividades que requieren la participación de la Gerencia de Tecnologías de Información, por lo que las fechas establecidas son estimadas más no definitivas.

## 5. Pagos digitales minoristas

1. Actualización y cumplimiento de Hoja de Ruta.



## 6. Gestión del Talento

1. Incorporación nuevos contenidos en la oferta formativa de la Escuela de Capacitación del BCRP.
2. Diagnóstico de la cultura BCRP (identificación de cultura actual vs cultura deseada).
3. Implementación de Ciclos Trimestrales de Planificación y Ejecución TI.
4. Facilitación de espacios para el trabajo híbrido y colaborativo.

## 7. Responsabilidad medio ambiental

1. Incorporación de estudios sobre la importancia del cambio climático en las actividades de estabilidad financiera (ver actividad No.7 en Sección Incorporación Estudios)
2. Seguimiento a las iniciativas de los bancos centrales sobre cambio climático para valorar aplicación de iniciativas en Perú (ver actividad No.14 en Sección Incorporación Estudios).
3. Elaboración de estadísticas ambientales (ver actividad No.13 en Sección Uso de la Data.
4. Cuidado del medioambiente.

# Anexo

## Indicadores Estratégicos

- Mantener la inflación en el rango meta y las expectativas de inflación ancladas en dicho rango.

**Indicador/Meta:**

Inflación acumulada anualizada sin alimentos ni energía: Entre 1,0% y 3,0%. Expectativas de inflación de los bancos y analistas económicos para el año siguiente: Entre 1,0% y 3,0%.

- Brindar oportunamente información macroeconómica de calidad.

**Indicador/Meta:**

Grado de satisfacción de los usuarios de las publicaciones macroeconómicas de 1 a 5, donde 5 es la más alta: no menor a 4

- Desarrollar propuestas de reformas para el crecimiento sostenido.

**Indicador/Meta:**

Número de estudios e investigaciones de política económica: No menos de 6.

- Promover la estabilidad financiera y sistemas de pagos eficientes y competitivos.

**Indicador/Meta:**

Crecimiento del número de pagos electrónicos por persona: No menos de 10%.



- Mantener una gestión eficiente de las reservas internacionales.

**Indicador/Meta:**

Exceso de retorno promedio de los 3 últimos años del portafolio real interno con respecto al portafolio de referencia al cierre del año en curso: No menos a 10 pbs.

- Atraer y retener talento profesional.

**Indicador/Meta:**

Porcentaje del personal capacitado durante el año: No menos de 75%.

- Otros indicadores

Mejorar la calidad del dinero en circulación.

**Indicador/Meta:**

Ratio de reposición de numerario con respecto al saldo en circulación: No menos de 2%.

Mejorar la comunicación del Banco a nivel nacional.

**Indicador/Meta:**

Porcentaje de aprobación al Banco en encuesta de IPSOS-Apoyo a líderes de opinión: Más de 80%.

Asegurar una asesoría y defensa legal adecuadas.

**Indicador/Meta:**

Evaluación interna de los servicios jurídicos (de 1 a 5, donde 5 es el máximo): Más de 3,75.

Contar con desarrollos informáticos y servicios de tecnologías que impulsen la innovación en los procesos de negocio y soporte.

**Indicador/Meta:**

Porcentaje de Cumplimiento del Plan Operativo Institucional de GTI: No Menor de 90%.



Impulsar una gestión eficaz del conocimiento:



**Indicador/Meta:**

Porcentaje de implementación de controles de seguridad del sistema de comunicaciones, dispuesto por SWIFT: Mayor a 90%

Impulsar la eficiencia y la mejora continua en los procesos operativos.

**Indicador/Meta:**

Porcentaje de avance del plan de compras: Más de 90%.

Contar con un sistema de información financiera confiable.

**Indicador/Meta:**

Porcentaje de avance del presupuesto en el año: Más de 90%.

Desplegar la gestión de riesgos a todos los procesos del Banco.

**Indicador/Meta:**

Nivel de ejecución del Plan de Evaluación de Riesgos Operacionales: Más de 80%

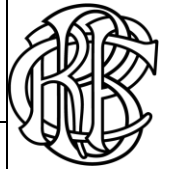
# Indicador de cumplimiento por Objetivo Estratégico



**TABLA 1**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	GERENCIA RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	META 2023	META 2024
OE1. Mantener la inflación en el rango meta y las expectativas de inflación ancladas en dicho rango	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Política Monetaria	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE2. Brindar oportunamente información macroeconómica de calidad	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Información y Análisis Económico	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE3. Desarrollar propuestas de reformas para el crecimiento sostenido	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Política Económica	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE4. Promover la estabilidad financiera y sistemas de pagos eficientes y competitivos	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Operaciones Monetarias y Estabilidad Financiera	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE5. Mantener una gestión eficiente de las reservas internacionales	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Operaciones Internacionales	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE6. Mejorar la calidad del dinero en circulación	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Gestión de Circulante	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE7. Mejorar la comunicación del Banco a nivel nacional	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Comunicaciones	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE8. Asegurar una asesoría y defensa legal adecuadas	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia Jurídica	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%

OE9. Crear condiciones para atraer y retener talento profesional	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Recursos Humanos	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE10. Contar con desarrollos informáticos y servicios de tecnologías que impulsen la innovación en los procesos de negocio y soporte	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Tecnologías de Información	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE11. Impulsar una gestión eficaz del conocimiento	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Secretaría General	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE12. Impulsar la eficiencia y la mejora continua en los procesos operativos	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Compras y Servicios	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE13. Contar con un sistema de información financiera confiable	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Contabilidad y Supervisión	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%
OE14. Desplegar la gestión de riesgos a todos los procesos del Banco	Porcentaje de cumplimiento mínimo: 90%	Gerencia de Riesgos	N° actividades cumplidas/Total de actividades	100%	100%





**BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ**