



**Banco
de la Nación**

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2027

MODIFICADO

Aprobado en Sesión de Directorio N° 2439 de fecha 22 de diciembre de 2022
Modificado en Sesión de Directorio N° 2611 de fecha 30 de abril de 2026

CONTENIDO

MARCO INSTITUCIONAL

DIAGNÓSTICO

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
INSTITUCIONALES (OEI)

ESTRATEGIA GENERAL

ANEXOS

ACCIONES ESTRATÉGICAS
INSTITUCIONALES (AEI)

Índice

1. MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1 Evolución del Banco de la Nación	5
1.2 Síntesis de la Empresa	5
1.3 Síntesis del Plan Estratégico del Sector	8
2. DIAGNOSTICO	11
2.1 Análisis Externo	11
2.2 Análisis Interno	19
2.3 Grupos de Interés	50
2.4 Matriz FODA	53
3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	55
3.1 Misión	55
3.2 Visión	55
3.3 Propuesta de Valor	55
3.4 Valores	56
4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS	58
4.1 Ejes Estratégicos	58
4.2 Mapa Estratégico	59
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)	61
6. ESTRATEGIA GENERAL	63
7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)	65
Anexo N° 1: Estructura Organizacional del Banco	67
Anexo N° 2: Matriz estratégica	68
Anexo N° 3: Alineamiento de OEI con OEC y OES	69
Anexo N° 4: Matriz de AEI	70
Anexo N° 5: Fichas técnicas de indicadores Plan Estratégico 2022-2027	71

MARCO INSTITUCIONAL

Evolución del Banco de la Nación

Síntesis de la Empresa

Síntesis del Plan Estratégico del Sector

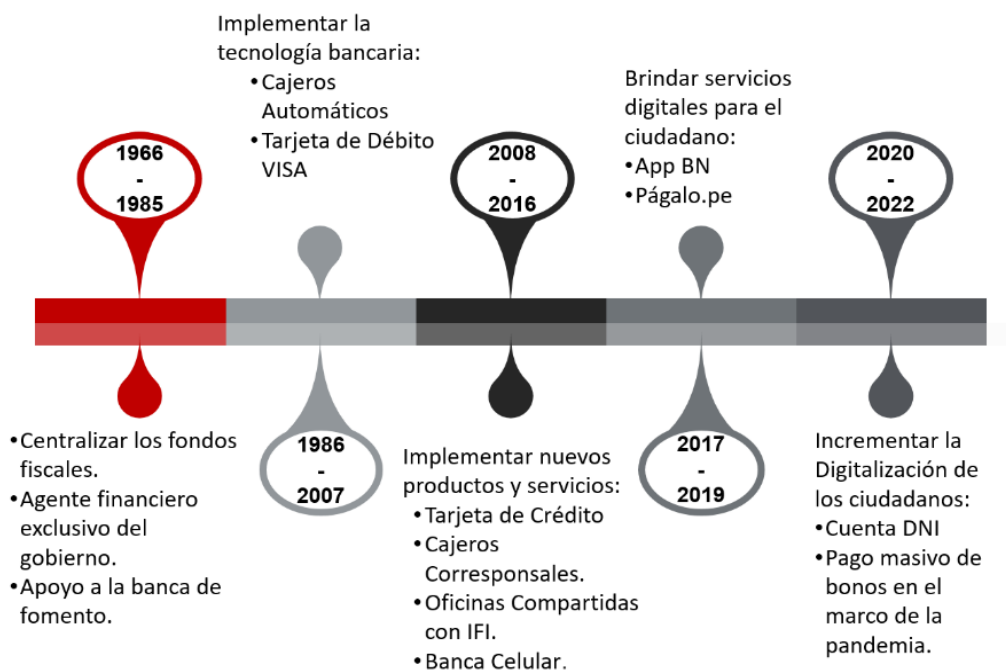


1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Evolución del Banco de la Nación

Desde su creación, el Banco de la Nación (BN) viene cumpliendo su rol conforme a lo establecido en su Estatuto y encargos especiales por mandato legal expreso, para cuyo fin ha venido adaptándose progresivamente a los desafíos provenientes de la evolución de la prestación de servicios financieros, de los nuevos encargos públicos y el desarrollo de la tecnología.

A continuación, se presentan los principales hitos de evolución a lo largo de su historia:



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Síntesis de la Empresa

El Banco de la Nación es una empresa estatal con potestades públicas, integrante del Sector Economía y Finanzas de la República del Perú, creada mediante Ley N° 16000 de fecha 28 de enero de 1966, que se encuentra regulado por su Estatuto aprobado mediante Decreto Supremo N° 07-94-EF de fecha 26 de enero de 1994 y sus modificatorias, el Decreto Legislativo N° 1031, Decreto que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado y su Reglamento, y el artículo 33° de la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y supletoriamente por los demás artículos de dicha Ley General o sus modificatoria.

El Banco de la Nación tiene por objeto administrar, por delegación, las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos y efectúa pagos por encargo del Tesoro Público. Asimismo, brinda el servicio de recaudación a la SUNAT. De igual forma, diseña productos, realiza operaciones y servicios para la inclusión financiera, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico e inclusión social, con sujeción a lo señalado en la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) y su Estatuto.

El Estatuto del Banco de la Nación establece sus funciones, entre las cuales destaca las siguientes:

- Brindar servicios bancarios para el Sistema Nacional de Tesorería, de acuerdo con las instrucciones que dicta la Dirección General del Tesoro Público.
- Brindar servicio de recaudación, por encargo de la SUNAT
- Efectuar por delegación las operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Recibir los recursos y fondos que administran los organismos del Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y Locales, así como las demás Entidades del Sector Público Nacional.
- Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos internos o externos a entidades receptoras de crédito.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado, prestando el servicio bancario y el cambio de monedas.
- Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
- Brindar servicios bancarios en calidad de corresponsal de entidades del sistema financiero.
- Recibir depósitos a la vista o de ahorros de las personas naturales y/o jurídicas por concepto de los pagos que perciben en su condición de trabajadores, pensionistas o proveedores del Estado, en el marco del Sistema Nacional de Tesorería; asimismo, recibir de esos trabajadores depósitos a plazo. Asimismo, abrir cuentas básicas a las personas naturales en todo el territorio nacional, de acuerdo a lo señalado por la normativa aplicable y en el marco de los objetivos de la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF).
- Recibir depósitos de ahorros, así como en custodia a favor de personas naturales y/o jurídicas y efectuar las demás operaciones bancarias y servicios financieros, en los que se requiera el uso de los medios de pago previstos en el artículo 5 del Texto Único Ordenado de la Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía, aprobado por

Decreto Supremo N° 150-2007- EF, en los centros poblados¹ del territorio de la República donde la banca privada no tenga oficinas. Asimismo, en el marco de su rol subsidiario, el Banco podrá otorgar créditos a las personas naturales y/o jurídicas en los centros poblados del territorio de la República donde la banca privada no tenga oficinas.

- Otorgar créditos, arrendamientos financieros y cualquier otra facilidad financiera, así como constituir o administrar fideicomisos, a favor de los organismos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales y demás entidades o empresas del Sector Público, así como brindar operaciones de depósitos, pagaduría y transferencias bancarias a favor del Fondo de Seguro de Depósitos y del Fondo de Seguro de Depósitos Cooperativo. Asimismo, emitir, adquirir, conservar y vender bonos y otros títulos, conforme a Ley.
- Efectuar con entidades del Sector Público, así como con instituciones bancarias y financieras del país o del exterior, las operaciones y servicios bancarios necesarios para cumplir con las funciones indicadas en el Estatuto del Banco de la Nación, así como aquellas destinadas a la rentabilización y cobertura de riesgos de los recursos que administra.
- Otorgar líneas de crédito a los trabajadores y pensionistas del Sector Público que, por motivo de sus ingresos, posean cuentas de ahorro en el Banco de la Nación.
- Emitir dinero electrónico, según lo establecido en la Ley N° 29985, Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera; su Reglamento y normas modificatorias.
- Emitir giros bancarios y efectuar transferencias de fondos por encargo o a favor de clientes o usuarios.

¹ La definición de centro poblado es la contenida en el artículo 4 del Reglamento de la Ley N° 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial, aprobado por Decreto Supremo N° 019-2003- PCM o normas que la sustituya.

1.3 Síntesis del Plan Estratégico del Sector

El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2024 - 2030 del Sector Economía y Finanzas fue aprobado con Resolución Ministerial N° 425-2023-EF/41, con fecha 19 de diciembre de 2023.

Dicho PESEM tiene como finalidad definir la estrategia sectorial para alcanzar los objetivos de las políticas nacionales del Sector Economía y Finanzas y del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional; en función a ello se planteó como hito el año 2030 por lo que el horizonte temporal del PESEM es 2024 al 2030.

Delimitación del Sector

El Sector Economía y Finanzas comprende al Ministerio de Economía y Finanzas, los organismos públicos adscritos y las empresas vinculadas al Sector bajo su ámbito de competencia.

El Ministerio de Economía y Finanzas ejerce sus funciones en los siguientes campos de acción:

- Tributación, aduanero y arancelario.
- Finanzas públicas.
- Endeudamiento público.
- Presupuesto, tesorería y contabilidad pública.
- Inversión pública y promoción de la inversión privada.
- Abastecimiento Público.
- Previsional.

Variables prioritarias del PESEM 2024 - 2030

El PESEM ha identificado dos (02) variables estratégicas siendo las siguientes:

1. Sostenibilidad fiscal de la economía.
2. Productividad de la economía.

Visión del Sector Economía y Finanzas

“Sector que impulsa el crecimiento económico sostenido, que contribuye a una mejor calidad de vida de los peruanos, garantizando una política fiscal responsable y transparente, en el marco de la estabilidad macroeconómica”

Objetivos Estratégicos Sectoriales

Objetivo N° 1: Mantener la sostenibilidad fiscal de la economía en el país
Implica administrar los ingresos y gastos del gobierno de manera equilibrada y responsable para evitar crisis financieras y asegurar que el país pueda cumplir con sus compromisos financieros en el futuro.

Con el objetivo de implementar acciones de política fiscal que no permitan la generación de desequilibrios macroeconómicos que comprometan el crecimiento, entre las principales acciones a realizar, se deben considerar las relacionadas a:

- Reducir el déficit fiscal
- Continuar mejorando el diseño de una adecuada estructura de deuda pública
- Optimizar la gestión de activos financieros
- Mejorar la eficiencia del gasto público
- Fortalecer la política tributaria.

Objetivo N° 2: Incrementar los niveles de productividad en la economía del país

Se refiere a la acción de mejorar la eficiencia y la capacidad de producción de bienes y servicios del país con el objetivo de aumentar la producción total y el valor generado por cada unidad de trabajo, recurso o inversión. El incremento de la productividad es fundamental para el crecimiento económico sostenible y puede tener un impacto positivo en varios aspectos de la economía, incluyendo el empleo, la competitividad internacional y la calidad de vida de la población.

Matriz de Objetivos Estratégicos Sectoriales del Sector de Economía y Finanzas

Código	Objetivos Estratégicos Sectoriales (OES)	Indicador del OES	Línea base (2022)	Logros Esperados						
				2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
OES 01	Mantener la sostenibilidad fiscal de la economía en el país.	Déficit fiscal respecto al PBI	1.7	2	1.5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
OES 02	Incrementar los niveles de productividad en la economía del país	Productividad media del trabajador	31,905	32,652	33,231	33,832	34,462	35,054	35,657	36,269

DIAGNÓSTICO

Análisis Externo

Análisis Interno

Grupos de Interés

Matriz FODA



2. DIAGNOSTICO

2.1 Análisis Externo

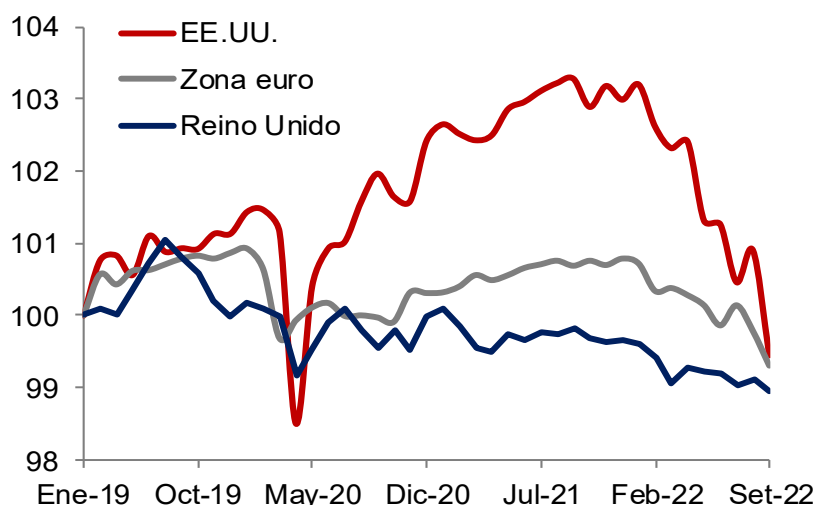
2.1.1 Contexto Internacional

La actividad económica mundial se ha visto afectada —principalmente— por las continuas interrupciones en la oferta global, la lenta normalización en la cadena de suministros, la escalada del conflicto geopolítico entre Rusia y Ucrania, así como a los efectos relacionados a la aceleración del retiro de las medidas de estímulo económico adoptadas durante el inicio de la pandemia.

Por un lado, los elevados precios de los combustibles y los alimentos ocurren en un contexto de recortes de la oferta proveniente de Rusia y Ucrania, respectivamente, a raíz del estallido de la guerra entre ambos países, lo que implica mayores presiones inflacionarias. Cabe destacar que Rusia es el segundo mayor exportador de petróleo a nivel global, mientras Ucrania lidera la exportación de alimentos importantes (trigo, maíz, etc.). Adicionalmente, la adopción de drásticas medidas para la contención de la COVID-19 en China, acorde a su política de tolerancia cero, ha generado continuas interrupciones en la cadena de suministros y en la oferta global de productos debido al cierre de importantes centros industriales, lo que se ha traducido en mayor desaceleración de su economía y de sus principales socios comerciales. Así, las condiciones financieras globales más ajustadas debido a la aceleración del retiro del estímulo monetario por parte de los principales bancos centrales, a través del incremento de las tasas de interés de referencia y el recorte de la compra de activos —principalmente de la Reserva Federal de los EE. UU. y el Banco Central Europeo— que buscan contener el avance de la inflación, la cual alcanzó niveles máximos de 40 años en meses recientes.

De acuerdo con este contexto, las principales entidades económicas se encuentran revisando a la baja sus proyecciones del crecimiento del PBI mundial. Por ejemplo, el Fondo Monetario Internacional señaló, en el World Economic Outlook (WEO) publicado en julio 2022, que la economía global crecería 3.2% este año (WEO abr-22: 3.6%). De manera similar, el Ministerio de Economía, a través del Marco Macroeconómico Multianual de agosto 2022, estima que el crecimiento alcanzaría una tasa del 2,9% (IAPM abr-22: 3.6%).

Índice de condiciones financieras¹
(Ene-19 = 100)



1/ El índice toma valores por encima o por debajo de 100 si las condiciones financieras correspondientes son más o menos flexibles que las correspondientes al mes de enero 2019.
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

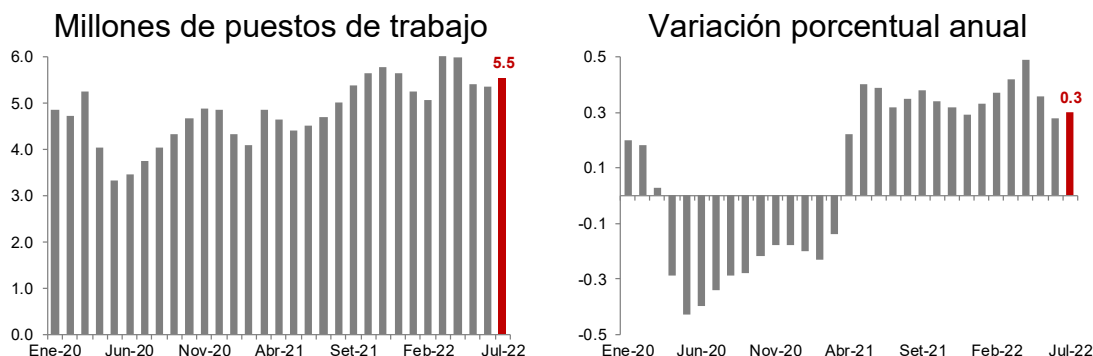
2.1.2 Contexto Nacional

Empleo

Las medidas adoptadas para contener el avance de la COVID-19 impactaron fuertemente en el mercado laboral, incrementando significativamente la tasa de desempleo en el Perú en el primer año de la pandemia, comparado con el efecto generado en las economías avanzadas. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la tasa de desempleo en el periodo prepandemia osciló entre 5.9% y 9.9%, similar a la tasa registrada en los pares de la región Latinoamérica. Sin embargo, la inmovilización obligatoria y sus múltiples prórrogas habrían generado un incremento de hasta 6.3 puntos porcentuales en la tasa de desempleo, lo cual representa un impacto mayor al incremento de 1.8 puntos porcentuales registrados en las economías avanzadas. Asimismo, el FMI proyecta que la tasa de desempleo no retornará a sus niveles prepandemia y registrará un incremento del 9.3% en 2022 y se mantendrá por encima del 7.5% en el mediano plazo.

Por su parte, el empleo formal se encuentra creciendo por encima de niveles prepandemia. Según la SUNAT, en julio 2022, la planilla electrónica registró 5,5 millones de puestos de trabajo formales (jun-22: 5,4 millones), y continúa por duodécimo mes consecutivo por encima de los niveles registrados en 2019. Además, los puestos de trabajo en el sector público y privado registraron un crecimiento de 9.2% y 4.4% en jul-22, respecto al mismo mes de 2019.

Empleo formal a nivel nacional



Fuente: Planilla electrónica - SUNAT.

Inflación

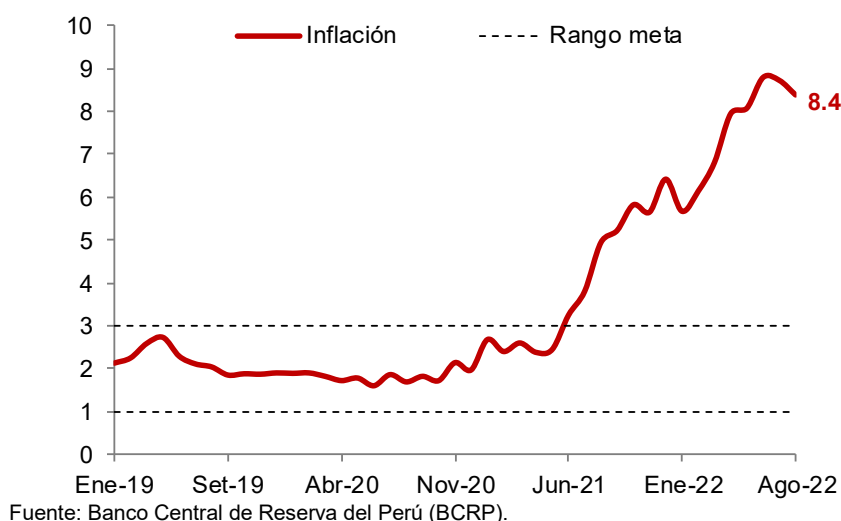
La inflación interanual registra un incremento de 8.4% en agosto, tras haber alcanzado un máximo de 8.8% en junio. En cuanto a su evolución durante el 2022, en el periodo comprendido entre enero y agosto, el nivel general de precios acumula un incremento de 6.1%. El resultado se explica —principalmente— por el incremento de los precios de alimentos, como el maíz y el trigo, y de los combustibles derivados del petróleo, debido a un incremento de sus cotizaciones internacionales tras el estallido del conflicto geopolítico en Ucrania y al recorte de la oferta de las refinerías locales. Por ejemplo, el precio de la gasolina de 95 y 97 octanos, los combustibles de mayor utilización y que no están incluidos en el Fondo de Estabilización de los Precios de Combustibles, se incrementaron en 30% y 32%, respectivamente.

Así, la adopción de acciones de política monetaria a corto y mediano plazo se realizaría en función de sus principales determinantes:

- Las expectativas de inflación, calculadas en base a encuestas a empresas y a analistas económicos, revelan un rango entre 7.0% y 7.3% para la inflación esperada para 2022 y entre 4.0% y 4.3% para 2023. Mientras las expectativas de inflación a 12 meses en agosto ascendieron a 5.1%, ubicándose por encima del límite superior del rango meta de inflación.
- El componente de los bienes importados, que combina el efecto de los precios internacionales de los productos que importa nuestro país con el efecto de la variación del tipo de cambio (sol respecto al dólar de EE. UU.). Así, se espera que los precios promedio se incrementen en 13.6% en 2022 y disminuyan un 2% en 2023, cuando los choques de oferta se disipen.

De acuerdo con esto, se prevé que la inflación interanual retorne al rango meta en la segunda mitad del 2023 debido a la reversión del efecto de factores transitorios (precios internacionales de alimentos y energía), acompañado del retiro gradual del estímulo monetario por parte del Banco Central de Reserva a través del incremento de la tasa de interés de referencia, la cual actualmente se ubica en 6.75%.

Inflación
(Var. % 12 meses)



Proyecciones de crecimiento

La actividad económica registró un incremento interanual de 3.5% durante la primera mitad del 2022, impulsado por la mayor flexibilización de las medidas sanitarias y el avance del proceso de vacunación. Lo cual se reflejó en el crecimiento de los sectores de servicios, comercios, manufactura primaria, pesca y electricidad. Así, la tasa de crecimiento fue superior a las registradas por economías avanzadas (Alemania, Reino Unido y EE.UU.) y por países de la región (Brasil y México).

En el corto plazo, el Banco Central de Reserva espera que la economía peruana crezca 3.0% en 2022, una tasa menor a las proyecciones realizadas en los Reportes de Inflación anteriores debido a una menor producción de importantes sectores primarios como la minería, debido a la ralentización de la inversión y el desarrollo de conflictos sociales asociados.

Adicionalmente, el endurecimiento de las condiciones financieras globales, debido al retiro del estímulo económico en las principales economías, limitaría el crecimiento de la inversión ante el incremento del costo del endeudamiento.

Factores políticos y legales

Durante los últimos años, el Perú ha atravesado por un escenario de crisis generalizada del gobierno, con episodios como la disolución del Congreso de la República y la interrupción de los periodos constitucionales presidenciales a través del mecanismo de vacancia. Asimismo, se hicieron públicos notorios hechos de corrupción pública y privada han afectado la institucionalidad general del país. Si bien en el año 2021 se inició un nuevo periodo presidencial y congresal, las continuas confrontaciones entre ambos poderes del Estado se han incrementado en función de distintos supuestos hechos de corrupción, las cuales han generado mayor inestabilidad política. Así, los factores de riesgo asociados al ruido político generado por la reciente

coyuntura política del país se identifican principalmente en torno a la estabilidad en la gobernanza de las instituciones y entidades públicas, así como a la continuidad en la implementación de las políticas públicas.

En materia legal, las principales disposiciones normativas en el ámbito político-económico están relacionadas a la implementación de la cuenta DNI y al pago de los bonos por la emergencia sanitaria, situación que impulsaría un importante despliegue del banco en términos de recursos y capacidades. Además, la aplicación de la Ley de Gobierno Digital permitiría la adecuación de los sistemas y tecnologías de información a los desafíos de la transformación digital requeridos a las instituciones y entidades públicas, convirtiéndose en uno de los pilares de transformación del Banco de la Nación.

De igual forma, se han dado normas de aplicabilidad al sistema financiero como el Reglamento de Ciberseguridad (SBS), y la Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros. En el primer caso, se requieren inversiones y adecuaciones de los sistemas y procesos del banco, mientras que, en el segundo caso, hay impactos de índole económico debido a la afectación potencial en los ingresos por tasas y comisiones.

En general, se observa que el escenario político y legal para los próximos años supondría mayores encargos sociales al Banco de la Nación, así como mayores requerimientos de inversiones y adecuaciones tecnológicas.

Factores sociales

La sociedad peruana ha enfrentado uno de los acontecimientos más drásticos en su historia reciente: la pandemia de la COVID-19. Como consecuencia de ello, durante el año 2020 y 2021 hemos tenido episodios de confinamiento social que, además de afectar duramente a la economía, ha traído consigo el cambio de muchos hábitos y paradigmas sociales.

Uno de los más importantes está referido con la pérdida de empleo a nivel general, acompañado de una reducción real de los salarios de importantes grupos de la población, así como el surgimiento del trabajo remoto y la realización de la mayoría de las actividades del núcleo familiar dentro del hogar. Así, de manera intempestiva, un gran porcentaje de la PEA ha tenido que lidiar con el hecho de realizar tareas simultáneas y compartir los recursos informáticos dentro del hogar, generándose situaciones incómodas que afectan la productividad tanto de la masa estudiantil como de la trabajadora.

Además de estas implicancias, se han desarrollado muchos casos de estrés generalizado producto de la cuarentena, relacionados a la pérdida del empleo y de las situaciones familiares asociadas a enfermedad. La salud emocional de la sociedad peruana se ha visto afectada, y dependerá de la evolución de esta crisis sanitaria, para determinar cuáles serán los efectos finales sobre el comportamiento social de la población.

En términos de la actividad bancaria, se ha observado una fuerte reducción del uso de canales presenciales en los períodos de confinamiento, siendo en este contexto los canales alternativos y digitales una opción forzosa para realizar muchas operaciones que en condiciones normales eran realizadas en las agencias. Dicha situación se ha mantenido incluso luego del levantamiento

de las cuarentenas obligatorias y del avance del proceso de vacunación, por lo que puede tomarse como una oportunidad para potenciar el uso de los canales alternos y fortalecer los hábitos digitales de las personas.

Otro aspecto que se ha puesto de manifiesto a raíz de esta crisis es la brecha en los canales de atención que tiene el banco a nivel nacional. Como resultado de los encargos del gobierno para realizar la pagaduría de bonos, se ha evidenciado una insuficiente capacidad de despliegue sobre todo en las zonas más alejadas y vulnerables del país. Al igual que otros servicios prestados por el Estado, esta situación debe ser evaluada como una oportunidad para cerrar las brechas de canales de atención que tiene el Banco. Las recientes elecciones generales del 2021 han generado una polarización política y social. Frente a ello, el Banco de la Nación, en el marco del bicentenario de la independencia del Perú, puede desempeñar un rol clave como: *El Banco de todos los peruanos*.

En términos generales, si bien la situación social resulta caótica y ha representado dificultades al banco en la prestación de servicios, se constituye a la vez en una oportunidad para fortalecerse, modernizarse y posicionarse como principal agente financiero del Estado.

Transformación Digital

Son diversos los factores que vienen acelerando la transformación digital: usuarios, consumidores con expectativas y conocimientos crecientes; nuevas tecnologías y capacidades madurando día a día; el impacto del uso de las redes y la propia naturaleza de los productos digitales. A su vez, la pandemia y la incertidumbre alrededor de esta ha significado un efecto catalizador sobre el proceso de transformación a nivel mundial. Por ejemplo, empresas emergentes vienen ofreciendo servicios que hasta hace no mucho solo se ofrecían a través de la Banca tradicional, pero con la diferencia de un alto componente de innovación y centrados en el cliente.

A su vez, desde el ámbito político se viene impulsando la transformación digital², en ese sentido, se crea el Sistema Nacional de Transformación Digital con la finalidad de garantizar un ecosistema confiable donde cada persona desarrolle sus capacidades y ejerza su ciudadanía digital. De acuerdo con el ranking de competitividad de infraestructura digital y de telecomunicaciones³, el 61% de países a nivel mundial superan al Perú, asimismo, el 55% de países latinoamericanos lo superan. Asimismo, frente a países de la Organización de Económica para la Cooperación y Desarrollo (OECD), el Perú se encuentra por debajo del 100% de los demás en este grupo.

En ese contexto, el Banco de la Nación, en su rol de promover la inclusión financiera y proveer servicios financieros eficientes al estado y ciudadanos, requiere de la transformación digital de sus procesos y servicios e integración digital con otras entidades del estado y empresas del sistema financiero, para llegar a toda la población de manera segura y eficiente, facilitando el uso de los nuevos medios de pago digitales tanto a personas como empresas.

² Decreto de Urgencia N°006-2020. Decreto de Urgencia que crea el sistema Nacional de Transformación Digital.

³ De acuerdo con los cinco índices internacionales que miden, bajo variables, indicadores, y pilares diversos, la cobertura y calidad de distintos servicios de infraestructura digital: Índice Global Speedtest, índice global de competitividad, índice de internet inclusivo, índice de conectividad móvil y pilar de adopción TIC. Fuente: Banco Mundial.

Sistema Financiero

El BN es uno de los principales actores del sistema financiero peruano, ya que atiende a un importante segmento de mercado conformado por los empleados públicos y, a la vez, complementa la oferta bancaria en aquellos lugares donde la banca privada no está presente.

En esa línea, el análisis de la evolución del sistema financiero es uno de los puntos de referencia para identificar las tendencias de mercado con relación a los principales productos y servicios que ofrece el banco.

Así, a mayo 2022, los créditos de consumo del sistema financiero muestran niveles superiores a los alcanzados en periodos previos a la pandemia, superando los S/ 83.2 mil millones, con un crecimiento interanual (may-22/may-21) de 20.7%.

Del mismo modo, los créditos hipotecarios totalizaron S/ 60.7 mil millones, registrando un crecimiento interanual de 8.2% en el mismo período de análisis.

Por otro lado, dada la importancia sistémica del BN en la economía peruana, resulta pertinente analizar el desempeño de los principales indicadores de gestión bancaria del sistema financiero:

- En términos de riesgos crediticios, la morosidad de la cartera de consumo del sistema financiero empeoró desde 3.70% hasta 3.93% en el período ago-22/ago-21, ubicándose por encima niveles pre pandemia (dic-19 = 3.02%).
- Por su parte, los indicadores de cobertura (provisiones/cartera atrasada) de los créditos directos mostraron una tendencia negativa en el mismo período, alcanzado niveles de 145.45% (-25pp).
- En relación al ratio de capital, a agosto 2022 se ubicó en 14,63%, mostrando un nivel de capitalización global adecuado; aunque fue menor al ratio de capital de agosto 2021, el cual se ubicó en 15.18%.
- La rentabilidad patrimonial (ROE) del Sistema Bancario se ha incrementado en 10,69 pp. con respecto a agosto 2021, situándose en 17,75% al término de agosto 2022, alcanzando los niveles del periodo pre pandemia.
- Al cierre de agosto 2022, la rentabilidad sobre activos (ROA) fue 1,96%, mayor en 1,24 pp. a lo registrado en agosto del año anterior, todavía se encuentra por debajo de los niveles pre pandemia.
- En agosto 2022, el ratio de liquidez en moneda nacional se ubicó en 28,09%, inferior en 12,55 pp. con relación al alcanzado en agosto 2021.
- El ratio de liquidez en moneda extranjera se situó en 47.97% en agosto 2022, inferior en 1,81 pp. Con relación al alcanzado en agosto 2021.

- Es preciso señalar que, para la liquidez en moneda nacional y moneda extranjera, ambos ratios se ubican por encima de los mínimos regulatoriamente requeridos (8% en MN y 20% en ME).
- En relación al ratio Gastos de Operación / Margen Financiero Total, en agosto 2022 se ubicó en 45.41%, mayor en 2.8 pp. Con relación al alcanzado en agosto 2021, todavía se encuentra por encima de los niveles pre pandemia.

A continuación, se presentan los indicadores de gestión obtenidos por las instituciones financieras de mayor tamaño y solidez dentro del mercado peruano y su respectiva comparación con el BN.

Banco de la Nación – Principales Bancos Privados Nacionales Agosto 2022

Indicadores	Banco de la Nación	B. BBVA Perú	B. De Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	Scotiabank Perú	Interbank
SOLVENCIA					
Ratio de Capital Global (al 31/07/2022)	11.88	14.19	15.02	13.83	15.01
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	18.97	9.47	8.35	7.00	9.25
CALIDAD DE ACTIVOS					
Créditos Atrasados / Créditos Directos	2.26	4.09	3.96	4.01	3.13
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	0.17	2.40	1.32	2.60	0.63
Provisiones / Créditos Atrasados	233	151.69	138.79	141.67	158.72
EFICIENCIA Y GESTIÓN					
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	2.69	2.14	2.68	2.14	2.56
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	45.50	38.97	40.14	37.74	43.54
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	70.32	80.08	76.56	84.80	80.31
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	5.19	6.24	6.18	6.33	7.32
Créditos Directos / Personal (S/ Miles)	1,924	11,354	5,537	10,396	7,090
Depósitos / Número de Oficinas	75,241	218,824	383,296	221,858	260,588
RENTABILIDAD					
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	37.79	21.00	20.93	13.83	21.31
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	1.32	2.06	2.30	1.86	2.08
LIQUIDEZ					
Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes)	88.94	28.95	26.35	11.85	33.47
Ratio de Liquidez ME (Promedio de saldos del mes)	191.93	49.51	45.31	40.00	55.28
Caja y Bancos MN / Obligaciones a la Vista MN (N° de veces)	1.16	0.19	0.13	0.13	0.32
Caja y Bancos en ME / Obligaciones a la Vista ME (N° de veces)	2.37	1.04	1.15	1.32	2.07

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's.

Considerando el segmentado mercado que atiende el BN, podemos apreciar que algunos de los indicadores en relación a la liquidez, rentabilidad y eficiencia y gestión, muestran niveles superiores en comparación a la banca privada.

2.2 Análisis Interno.

2.2.1 Desempeño financiero

Durante el 2022 el Banco de la Nación viene experimentando una recuperación de sus utilidades anuales, luego de la caída que inició en el 2020 y se extendió hasta el 2021 producto de la pandemia, impactando así los ingresos financieros y resultado de operaciones financieras a causa de la reducción del tamaño del portafolio de inversiones, menor volumen de negociación de bonos, menores desembolsos y reprogramación de los préstamos Multired y tarjeta de crédito, menor operatividad registrada en los canales presenciales, menores ingresos por la comisión de manejo de Tesorería ante una menor recaudación tributaria, e implementación de exoneraciones temporales en comisiones. A su vez, se presentaron mayores gastos por servicios financieros, principalmente por los servicios brindados por las empresas transportadoras de valores, Banca Celular y Agente Multired como parte de la ampliación de oferta de canales de atención.

Para el 2022 se estima que la utilidad neta alcance los S/ 622 millones (+S/ 267 millones respecto al 2021), principalmente por los mayores ingresos en intereses de i) Disponible, ante la importancia de los saldos depositados en la Cuenta Especial BCRP, cuya tasa de remuneración promedio anual pasaría de 4.39% en el 2021 a 5.27% en el 2022, y ii) de la Cartera de Créditos, por los mayores saldos en créditos minoristas, principalmente Préstamos Multired.

Concepto Cifras en millones S/	2017	2018	2019	2020	2021	2022 E	Variación Anual				
							2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Intereses	1,530	1,594	1,634	1,364	1,286	2,106	64	40	-270	-78	820
Disponible	101	73	158	215	133	651	-29	85	57	-81	518
Inversiones	441	449	439	237	299	440	8	-10	-202	63	141
Cartera de Créditos	988	1,072	1,037	912	853	1,015	85	-35	-125	-59	161
<i>Préstamos Multired</i>	546	696	778	661	643	763	149	82	-116	-18	120
Otros	441	377	260	251	210	252	-64	-117	-9	-41	42
Gastos por Intereses	70	63	65	67	63	82	-8	2	2	-4	19
Margen Financiero Bruto	1,460	1,531	1,569	1,297	1,223	2,024	71	38	-272	-74	801
Prov. Créditos Directos	21	60	36	41	43	53	39	-24	5	2	9
Margen Financiero Neto	1,439	1,471	1,533	1,256	1,179	1,971	32	62	-277	-76	792
Ingresos por servicios financieros	725	775	727	549	705	695	51	-49	-178	156	-10
Gastos por servicios financieros	176	199	223	309	360	405	23	24	85	52	45
Mg. Finan. Neto de ing. Gasto Por SSFF	1,987	2,048	2,036	1,496	1,525	2,261	60	-11	-541	29	736
ROF	121	97	368	262	83	50	-23	270	-106	-179	-32
Margen Operacional	2,108	2,145	2,404	1,758	1,607	2,311	37	259	-646	-151	704
Gastos de Administración	961	1,027	977	925	1,038	1,218	66	-51	-51	113	179
Personal y directorio	579	643	603	529	551	653	64	-40	-74	22	101
Servicios Recibidos Terceros	312	303	295	305	365	428	-9	-8	10	60	62
Impuestos y contribuciones	70	81	78	91	122	137	11	-3	13	31	16
Depreciaciones y Amortizaciones	107	107	102	89	67	71	0	-5	-13	-22	4
Margen Operacional Neto	1,040	1,011	1,326	744	502	1,022	-29	315	-582	-242	520
Valuación de activos y provisiones	111	59	51	51	70	253	-52	-8	0	19	184
Resultado de Operación	929	952	1,275	693	432	769	23	323	-582	-261	337
Otros Ingresos y Gastos	6	91	48	84	15	28	84	-43	36	-69	14
Resultado del Ejercicio antes IR	935	1,042	1,322	777	447	798	108	280	-545	-330	350
Imp. Renta	196	226	233	119	93	176	30	7	-114	-26	83
Utilidad Neta	739	816	1,090	658	354	622	78	273	-431	-304	267

Fuente: Gerencia de Finanzas y Tesorería.

Nota: E: Estimado.

Por otra parte, en cuanto a la gestión de la rentabilidad y la eficiencia del Banco reflejados en sus principales indicadores ROE, ROA y Eficiencia administrativa; muestran una constante mejora histórica interrumpida por la emergencia sanitaria entre el 2020-2021, al igual que las otras entidades del sistema financiero, en vista que el Banco tuvo un papel importante para la ejecución de las medidas dictadas por parte del Gobierno Central, orientadas a la mitigación del impacto en la población, principalmente con el pago bonos y la implementación del producto Cuenta DNI, los cuales representaron un gasto aproximado de S/ 34 millones y S/ 54 millones en los años 2020 y 2021, respectivamente. Para el 2022, se estima que los indicadores alcancen mejores resultados que el año previo, fundamentado en el crecimiento de los ingresos y la gestión de los gastos.

Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021	2022 E
ROE (utilidad / patrimonio promedio)	32.1%	35.8%	42.7%	26.1%	19.6%	39.0%
ROA (utilidad / activo promedio)	2.7%	2.9%	3.6%	1.8%	0.8%	1.5%
Eficiencia * (gastos administrativos / ingresos netos)	45.1%	46.6%	40.0%	51.4%	62.9%	51.5%

Fuente: Gerencia de Finanzas y Tesorería.

Nota: E: Estimado.

En relación al tamaño de activos, el BN ha pasado de S/ 30,273 millones en el año 2017 a S/ 47,228 millones en el año 2021. En dicho periodo destacó la contención del consumo, pasando en Cuentas de Ahorros de un saldo de S/ 8,306 millones a S/ 17,057 millones; este crecimiento impacta en mayor proporción en el Disponible del Activo del Banco, el cual pasó de una participación de 32% (saldo de S/ 9,650 millones a) a representar el 61% del activo (saldo de S/ 28,596 millones). Asimismo, la cartera de inversiones ha disminuido su participación sobre el total de los activos pasando de 34% en el año 2017 (saldo de S/ 10,347 millones) a 20% en el año 2021 (saldo de S/ 9,557 millones), centrándose básicamente en la compra/venta de títulos emitidos por el sector público (bonos soberanos, bonos globales, certificados de depósito del BCRP y Letras del Tesoro) y una pequeña parte en bonos corporativos.

Por el lado de cartera de créditos, si bien se observa una reducción en la participación respecto al total de Activos pasando de 29% en el año 2017 (saldo de S/ 8,648 millones) a 15% en el año 2021 (saldo de S/ 7,313 millones), es importante resaltar los diversos comportamientos particulares por cartera tales como:

- **Cartera MEF:** Que mostró una reducción explicada por las operaciones de endeudamiento con el Ministerio de Economía de Finanzas, las cuales se han cancelado con la entrega de bonos soberanos en los años 2017 y 2019.
- **Cartera minorista:** El préstamo Multired, principal producto crediticio, ha mostrado un crecimiento importante de S/ 4,099 millones a S/ 4,534 millones (crecimiento acumulado de 11%), cumpliendo con

ello el objetivo del Banco en atender sobre todo a los clientes con menor acceso a financiamiento (maestros, salud, policías y fuerzas armadas).

- **Otros:** Principalmente referidos a instituciones e instituciones financieras (IFI's) en donde se observa un crecimiento apuntalado sobre todo en los dos últimos años por las acciones desplegadas por el Estado para contener los impactos de la pandemia en la economía peruana, en la que el Banco actúa como banca de segundo piso a través de colocaciones a COFIDE e IFIs, así como brindando financiamiento directo a las empresas eléctricas del FONAFE y Petroperú, principalmente.

Para el 2022 se estima que el tamaño de los activos se reduzca a S/ 41,612 millones (-S/ 5,616 millones respecto al 2021), principalmente por la contracción de los saldos de depósitos a la vista y cuentas de ahorro ante la normalización esperada de los saldos post emergencia sanitaria, como resultado del mayor dinamismo del consumo, lo cual impacta en los saldos que mantiene el Banco en el disponible del activo, la contracción de los saldos de los depósitos a la vista y cuentas de ahorro.

En relación al patrimonio, los ajustes han variado de S/ 79 millones a -S/ 634 millones entre el 2017 y 2021, impactado por la evolución de los precios de los instrumentos en los que el Banco mantiene posición (Bonos Soberanos Perú).

Concepto Cifras en millones S/	2017	2018	2019	2020	2021	2022 E	Var.		Estructura		
							21-17	22-21	2017	2021	2022
Disponible	9,650	8,610	15,324	25,874	28,596	21,034	18,946	-7,562	32%	61%	51%
Inversiones	10,347	11,211	9,914	8,540	9,557	9,434	-791	-122	34%	20%	23%
Cartera de créditos	8,648	8,930	6,320	8,045	7,313	9,321	-1,334	2,007	29%	15%	22%
Banca minorista	5,112	5,861	5,803	5,182	5,340	6,638	228	1,298	17%	11%	16%
P. Multired	4,099	4,867	4,833	4,336	4,534	5,725	434	1,191	14%	10%	14%
Tarjeta de crédito	775	703	647	524	439	425	-336	-14	3%	1%	1%
Hipotecario	238	290	323	322	368	488	130	121	1%	1%	1%
Banca institucional	3,778	3,247	702	5,323	3,894	5,099	117	1,204	12%	8%	12%
Otros ^{3/}	-242	-178	-185	-2,460	-1,921	-2,416	-1,679	-495	-1%	-4%	-6%
Otros	1,628	1,350	1,436	1,828	1,762	1,823	134	61	5%	4%	4%
Activo total	30,273	30,102	32,994	44,287	47,228	41,612	16,955	-5,616	100%	100%	100%
Oblig. con el público	26,403	26,474	29,101	39,665	44,118	38,247	17,715	-5,872	87%	93%	92%
Dep. a la vista	13,661	12,112	14,159	18,027	21,122	17,287	7,461	-3,834	45%	45%	42%
Ahorros	8,306	9,199	9,886	15,658	17,057	15,374	8,752	-1,683	27%	36%	37%
Adeudos y obligaciones financieras	252	252	252	252	252	252	0	0	1%	1%	1%
Capital social	1,200	1,200	1,200	1,200	1,428	1,596	228	169	4%	3%	4%
Ajuste patrimonial	79	-131	81	92	-634	-990	-713	-357	0%	-1%	-2%
Resultado neto del ejercicio	739	816	1,090	658	354	622	-384	267	2%	1%	1%
Otros pasivos y patrimonio	1,600	1,491	1,270	2,421	1,710	1,887	110	177	5%	4%	5%
Pasivo total y Patrimonio	30,273	30,102	32,994	44,287	47,228	41,612	16,955	-5,616	100%	100%	100%

1/ Incluye letras.

2/ Certificados de Depósitos, Bonos corporativos y globales, entre otros.

3/ Sobregiros, agentes corresponsales, rendimientos devengados, créditos ref., venc. y cob. jud., provisiones e ingresos diferidos.

2.2.2 Solvencia y gestión patrimonial

La capacidad del Banco para cubrir los riesgos asumidos (riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operativo) propios del negocio viene establecido a través del indicador de Ratio Capital Global (RCG) cuyo límite mínimo aceptable ha sido establecido por la SBS en 10%⁴.

Durante el periodo 2017-2021, el RCG ha presentado una tendencia decreciente, pasando de 18.96% en enero 2017 a 13.59% al cierre de diciembre 2021, llegando a niveles de 12.73% al cierre 2019; explicado básicamente por el crecimiento en los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito (APR), los que, en su mayoría, están asociados al crecimiento de las exposiciones por riesgo de crédito producto del crecimiento del saldo de cartera del Banco. No menos importante resulta el mayor requerimiento por riesgo de mercado, el cual se incrementó en los últimos años.

Adicionalmente, durante el 2021, y en lo que va del 2022, el RCG también sufre presiones a la baja por efecto del incremento de las pérdidas no realizadas por la cartera de inversiones disponibles para la venta, producto de la fluctuación negativa transitoria en el valor de mercado de los bonos soberanos, las cuales impactan en el patrimonio efectivo⁵, y en el RCG, el cual se ubicó por debajo del objetivo al cierre de septiembre 2021; situación que se revierte con la capitalización de utilidades del ejercicio 2020 por S/ 227.5 millones efectuado en noviembre 2021, logrando así registrar al cierre 2021 un RCG de 13.59%, y estimándose que este se encuentre acorde al nivel objetivo al cierre 2022 establecido por el Directorio del BN que aprobó mantener el RCG Objetivo en 13%, el cual cubre tanto el límite global y los requerimientos de capital adicionales que se manifiestan en el RCG Ajustado al Perfil de Riesgo.

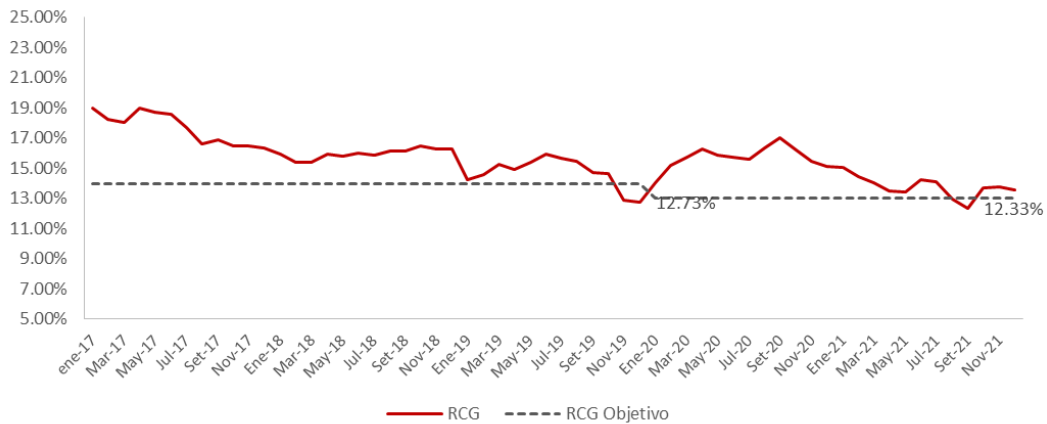
Cabe precisar que, mediante Decreto Supremo N° 316-2021-EF, publicado el 16.11.2021, se aprobó la modificación del Estatuto del Banco de la Nación, el cual considera el incremento del capital social del Banco en S/ 400 millones. En atención a ello, en noviembre 2021 el Banco capitalizó S/ 227.5 millones, correspondiente al remanente de utilidades 2020; y parte de lo restante, S/ 168 millones se capitalizó en el 2022 con cargo a las utilidades 2021. Asimismo, se constituyó la Reserva Legal por S/138.65 millones (35% de las utilidades 2020 y 2021 capitalizadas), recursos que se registran de forma permanente, tanto en el cómputo del patrimonio contable como del patrimonio efectivo del Banco.

⁴ Mediante D.U N° 037-2021 se redujo de 10% a 8% el límite global requerido hasta el marzo 2022 y mediante D.U N° 003-2022 se amplió el periodo en el que se reduce el límite legal manteniéndolo en 8% hasta agosto 2022 y en 8.5% hasta marzo 2023.

⁵ La parte correspondiente al exceso de las pérdidas no realizadas por inversiones disponibles para la venta sobre las utilidades acumuladas y utilidad neta del ejercicio, reducirá en el mismo monto al Patrimonio Efectivo.

Durante el presente año, el Directorio del BN aprobó mantener el RCG Objetivo en 13%, el cual cubre tanto el límite global y los requerimientos de capital adicionales que se manifiestan en el RCG Ajustado al Perfil de Riesgo; esperándose que disposición se mantenga para los siguientes años.

Banco de la Nación - Evolución del RCG



2.2.3 Clasificación de Riesgo Internacional

El Banco de la Nación cuenta con una calificación internacional de riesgos desde el 2011. Para los años 2017 y 2018, la Clasificadora Internacional de Riesgos Fitch Ratings ratificó el rating de viabilidad del Banco de la Nación en “bbb-”, con una perspectiva estable. Dicha calificación indicó que los fundamentos del Banco son adecuados con un bajo riesgo de requerir apoyo extraordinario para evitar un default.

A partir del 2019, el Banco es calificado por la Clasificadora Internacional de Riesgos Moody’s, quien, en junio 2022, asignó al Banco las calificaciones de “Baa1” (acorde a la calificación asignada al Gobierno Peruano) y “P-2” para el rating de Depósitos y Riesgo de Contraparte a largo y corto plazo, en moneda local y extranjera, con perspectiva estable. De acuerdo con Moody’s, la calificación obtenida por el Banco está basada en sus sólidos fundamentos financieros, que incluyen: (i) sólida rentabilidad; (ii) amplio capital y bajo riesgo de activos; (iii) altas tenencias de activos líquidos; y (iv) acceso preferencial a una base amplia de depósitos de bajo costo.

La Calificación de Depósitos del BN a largo y corto plazo, en moneda local y extranjera, de Baa1 / P-2, incorpora la evaluación de Moody's de que el Banco está respaldado efectivamente por el gobierno peruano, dado su papel clave como agente financiero del Estado, la cual está determinada

por: (i) la evaluación de riesgo crediticia base (BCA)⁶ del BN: baa2, y (ii) el respaldo del Gobierno de Perú.

De acuerdo con Moody's, una rentabilidad menos volátil, una base de depósitos más granular y una estabilización de las métricas de capital tendrían un impacto positivo en la calificación BCA; sin embargo, el rating de Depósitos no se vería afectada por una mejora del BCA, debido que ya están en línea con la calificación Baa1 del gobierno.

Calificación Internacional otorgada por Moody's para el año 2022

Baa1(*)	Riesgo de contraparte / Depósitos Largo Plazo MN y ME
P-2(**)	Riesgo Contraparte / Corto Plazo ME
Baa2	BCA
Estable	Perspectiva

Fecha de calificación 28.Jun.2022

(*) La calificación Baa1 está sujeta a un riesgo crediticio moderado.

(**) La calificación P-2 significa fuerte capacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

2.2.4 Gestión de Riesgos

El modelo de gestión de riesgos asegura el mantenimiento del perfil de riesgo dentro de los niveles de apetito al riesgo establecidos por el BN, incorporando la adopción de medidas correctivas y de mitigación necesarias para brindar una seguridad razonable de la consecución de los objetivos definidos.

Riesgo Crediticio

La morosidad (saldos atrasados/total de los saldos en cartera de créditos) en los últimos cinco años se ha encontrado por debajo de la registrada por la Banca Múltiple⁷, principalmente por el adecuado equilibrio entre sus saldos atrasados y créditos vigentes.

Cabe indicar que en el 2021, después de ocho años del lanzamiento del producto Tarjeta de Crédito BN, se realizó el primer castigo⁸ por un importe de S/ 8 millones. A inicios del 2022 se implementaron mejoras a la política de otorgamiento en Multired como el establecimiento de ratio cuota/ingreso diferenciados según el riesgo del cliente, lo cual ha permitido un incremento sano de las colocaciones y que la calidad de la cartera se mantenga dentro de los niveles de apetito aceptados por el Banco.

⁶ Evalúa la fortaleza intrínseca individual del BN en caso no cuente con el soporte del Gobierno, lo cual demuestra que el BN cuenta con una moderada fortaleza financiera y riesgo crediticio.

⁷ La morosidad Banca Múltiple en los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 se ubicó en 3.04%, 2.95%, 3.02%, 3.80% y 3.77% respectivamente (fuente: SBS).

⁸ Castigo: Calificación de los créditos como "castigados", es decir, créditos clasificados como pérdida, íntegramente provisionados, que han sido retirados de los balances de las empresas. Para castigar un crédito, debe existir evidencia real de su irrecuperabilidad o debe ser por un monto que no justifique iniciar acción judicial o arbitral.

Principales Indicadores de Cartera	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21
Morosidad	0.98%	1.24%	2.25%	1.98%	2.47%
Cobertura	350	312	260	247	233
Cartera Normal-0 (participación %)	97.2%	96.9%	94.3%	95.4%	94.4%

Fuente: Anexo 5 / Elaboración Sección Evaluación Cartera de Créditos.

Con respecto al indicador del Ratio de Cobertura, si bien ha venido disminuyendo en los últimos cinco años, aún se encuentra en niveles holgados de cobertura y por encima de lo alcanzado por la Banca Múltiple a diciembre 2021 (1.55 veces. Fuente SBS). De igual forma, la participación de los saldos clasificados en Normal-0 en los últimos cinco años (2017-2021) se ha mantenido alrededor del 95%, encontrándonos por encima de lo alcanzado por la Banca Múltiple a diciembre 2021 (89.5%. Fuente SBS).

Asimismo, se destaca el desarrollo de metodologías, seguimiento a los clientes morosos, señales de alerta, medidas prudenciales, calidad de la cartera y sobreendeudados acorde a los lineamientos y políticas establecidas en el BN y la SBS. Este año se implementó el modelo *Credit Scoring behavior*⁹, que permitirá realizar la segmentación y monitoreo diferenciado según niveles de riesgo. Asimismo, para la cartera corporativa, se implementaron métricas para la identificación de señales de alerta temprana, las cuales recogen aspectos cualitativos y cuantitativos de acuerdo al sector donde se encuentre el cliente.

Riesgo Financiero

En cuanto a la gestión de los riesgos financieros (mercado, liquidez y riesgo país), el BN cuenta con modelos internos y metodologías, dentro de los lineamientos generales de la Institución, de las regulaciones de los organismos supervisores y/o estándares internacionales, estableciendo para ello, mecanismos y métodos que garanticen la adecuada gestión de estos riesgos. En el periodo 2017-2021 se realizaron pruebas de estrés y retrospectivas de los modelos, así como mejoras en las metodologías obteniendo los siguientes resultados:

- **Riesgo cambiario**, el cual se ha mantenido controlado. El Banco no presenta adeudados con el exterior, lo cual reduce su exposición al riesgo cambiario y su exposición a fuentes de financiamiento externas. Asimismo, se realizó el seguimiento a través de las medidas de posición y VaR; se calibró el modelo interno (uso de metodología GARCH); se revisaron los límites operativos y de máxima pérdida; y se realizaron pruebas de estrés y backtesting, a fin de evaluar el impacto en condiciones adversas como la capacidad predictiva del modelo.

⁹ Que aplica para Multired, Tarjeta de Crédito y Crédito Hipotecario.

- Riesgo de tasa de interés**, el Banco mantiene posiciones afectas a movimientos en las tasas de interés, los cuales pueden impactar tanto en el Margen Financiero como en el Valor Patrimonial del Banco, medidos a través del GER y VPR, respectivamente; indicadores que se mantuvieron dentro de sus límites. Respecto a la gestión del portafolio de inversiones, se realizó un monitoreo permanente a las posiciones, revisando y actualizando los límites e informando permanentemente a los participantes del proceso de inversiones. Cabe precisar que, producto de las fluctuaciones negativas en el valor de mercado de los bonos soberanos y su impacto en las pérdidas no realizadas, en el año 2021 se activó el Plan de Contingencia de Riesgo de Mercado; y a fin de mitigar el riesgo de un mayor impacto en el patrimonio efectivo, el Banco reclasificó contablemente parte de su portafolio de inversiones disponibles para la venta hacia vencimiento; y definió límites para la tenencia de bonos. Finalmente, mencionar que se realizaron calibraciones al modelo interno, mejorando los supuestos y el GARCH, realizándose pruebas de estrés de manera periódica y el Backtesting de tal forma que el modelo tenga una capacidad predictiva óptima.

Riesgo de Mercado	Límite Regulatorio / Interno	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21
Riesgo de Tasa de Interés: Libro de la Banca						
GER (% PE)	5.0%	1.9%	0.6%	0.5%	1.0%	0.8%
VPR (%PE)	12.5%	2.9%	6.6%	7.9%	8.9%	12.5%

- Riesgo de liquidez**, el Banco gestiona el riesgo de liquidez en línea con la normativa interna y externa, y dentro del apetito y límites de riesgo establecidos. Su monitoreo periódico se da a través de indicadores de corto y largo plazo; y dada la estructura del estado de situación financiera, el Banco presenta gran parte de sus activos concentrados en el corto plazo, por lo que, mantiene ratios de liquidez holgados, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera; así como brechas de liquidez acumuladas positivas en el corto plazo.

Riesgo de Liquidez	Límite Regulatorio	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21
Ratio de liquidez (MN)	8.0%	81.7%	81.1%	96.3%	92.8%	94.3%
Ratio de liquidez (ME)	20.0%	110.2%	132.0%	158.1%	230.9%	190.0%

- Riesgo país**, el Banco gestiona el riesgo país en línea con la normativa interna y externa, su gestión comprende la evaluación, mediante el VaR a través de la metodología de simulaciones de Montecarlo con un nivel de confianza del 95%. En el horizonte 2017-2021, el Banco muestra una exposición baja a este riesgo.

Riesgo Operacional

En relación a la gestión de riesgo operacional, el Banco ha establecido una metodología alineada al esquema de Evaluación de Riesgos en el marco del Modelo COSO - ERM¹⁰ y al Reglamento para la Gestión de Riesgos Operacional emitida por la SBS (Resolución SBS N° 2116-2009), que comprende políticas, manuales, procedimientos y estructura para la adecuada gestión de los riesgos. Dicha metodología contribuye a prevenir pérdidas derivadas de eventos de riesgo operacional.

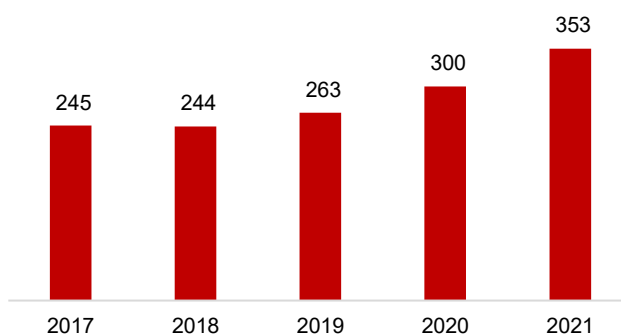
El Banco no sólo gestiona los riesgos inherentes a productos, actividades, procesos y sistemas vigentes, sino también el riesgo asociado a la implementación de nuevos productos y cambios importantes en el ambiente operativo, tecnológico o de negocio, en forma previa a su lanzamiento.

A fin de fortalecer la gestión y cultura de riesgos coadyuvando así al logro de los objetivos institucionales, y en cumplimiento de diversas normas emitidas por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, el Banco viene ejecutando acciones desde tres frentes: Riesgo Operacional, Política de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio.

Por otro lado, de acuerdo a la metodología establecida para la Gestión del Riesgo Operacional, el nivel de riesgo máximo que el Banco está dispuesto a aceptar, en su búsqueda de rentabilidad y valor, es de 5.00 puntos¹¹.

Durante los últimos cinco años, el Banco ha gestionado más de 300 riesgos operacionales, estableciendo actividades de mitigación para aquellos riesgos considerados como significativos¹². Las actividades de mitigación son registradas en los Planes de Acción.

Cantidad de Riesgos Operacionales Gestionados por el BN (Año 2017-2021)



Fuente: Información histórica de la cantidad de Riesgos Operacionales del Banco de la Nación 2017 – 2021 (Sistema de Gestión de Riesgo Operacional).

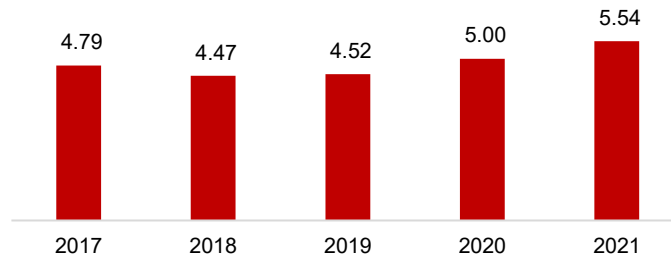
¹⁰ Enterprise Risk Management – Integrated Framework.

¹¹ La Metodología de Riesgo Operacional BN cuenta con tres niveles de riesgo: Bajo (>0 – 5); Moderado (>5 – 15); Alto (>15 – 25). En el Banco de la Nación, los riesgos operacionales con nivel residual Moderado o Alto, deben de contar con actividades de mitigación, las cuales serán registradas en sus respectivos Planes de Acción.

¹² Riesgo significativo: Aquellos riesgos con nivel Moderado y Alto.

Respecto al promedio de nivel de riesgo operacional, el Banco de la Nación muestra una tendencia creciente, a consecuencia del registro de nuevos eventos de pérdida operacional (enfoque cuantitativo) y calificación de riesgos realizada por las áreas (enfoque cualitativo).

**Evolución del Nivel de Riesgo Residual del BN
(Año 2017-2021)**



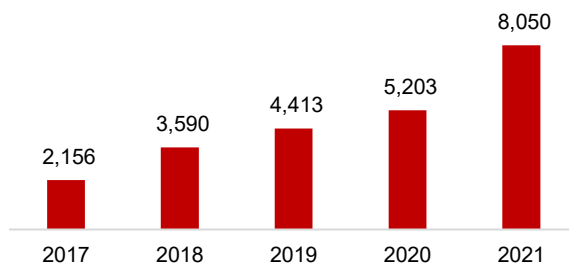
Fuente: Información histórica de Nivel de Riesgo Operacional del Banco de la Nación 2017 – 2021 (Sistema de Gestión de Riesgo Operacional).

Prevención del Fraude

Respecto a las actividades orientadas a detección de fraudes, en el año 2021, se ha evidenciado un crecimiento en la cantidad de clientes monitoreados con relación al año 2020; llegándose a monitorear 38,223 clientes (265% más en relación al 2020). Asimismo, respecto a la cantidad de fraudes detectados se evidencia que en el 2021 se lograron detectar 5204 casos (113% más en relación al 2020).

En relación a la cantidad de reclamos atendidos se evidencia que en el 2021 se realizaron un total de 8,050 reclamos, lo que significó un aumento del 54% con respecto al año anterior, esto se debe básicamente al fuerte impacto de la modalidad de fraude de Sim Swapping (suplantación de identidad y cambio de chip de celular), que afectó a los canales Banca Móvil, Home Banking y Banca celular.

**Cantidad de Reclamos Cerrados
(Año 2017-2021)**



Es latente el riesgo de que los mecanismos de seguridad tradicionalmente utilizados en los canales digitales, como por ejemplo las claves de único uso (OTP) enviadas por SMS, sean vulnerados mediante la suplantación de identidad de usuarios en la venta y reposición de chips en las empresas de telecomunicaciones (modalidad conocida como SIM swapping), El Banco de la Nación no es ajeno a ello, razón por la cual se han identificado aspectos a fortalecer en cuanto a monitoreo, detención y detección en línea de amenazas e incidentes de seguridad informática así como mecanismos que reduzcan la exposición a ataques (a través de robots digitales – Bots) a la red de usuarios y canales digitales.

2.2.5 Oferta de Servicios y Productos

El Banco de la Nación, a través de sus diversos canales de atención, ofrece una serie de servicios y productos¹³. Entre los principales servicios se encuentran:

- **Pagaduría:** El Banco de la Nación, en cumplimiento de su rol tradicional, efectúa los pagos de las remuneraciones y las pensiones del sector público, así como el pago de los programas sociales. En 2021 se registraron más de 14 millones de abonos en cuentas de ahorros a trabajadores activos y se observó un incremento de 7.2 % respecto a 2020. De igual forma, los beneficiarios de los programas sociales se incrementaron entre el 2020 y el 2021 en 11%.

N° Beneficiarios de Programas Sociales

Canal	2017	2018	2019	2020	2021
Juntos	686,237	715,327	662,531	509,863	614,873
Pensión 65	686,237	541,123	546,023	557,374	553,672
Contigo	12,326	14,599	23,182	47,529	74,126
Total	1,221,569	1,271,049	1,231,736	1,114,766	1,242,671

Desde enero del 2020 también se atiende el Servicio Pago a Domicilio de la ONP con un promedio de 10,072 visitas mensuales, ello enfocado en usuarios que no se encuentren en condiciones de acudir a las agencias a retirar su incentivo. Asimismo, desde el 2022 se ha sumado a esta iniciativa el Programa Social “Contigo”.

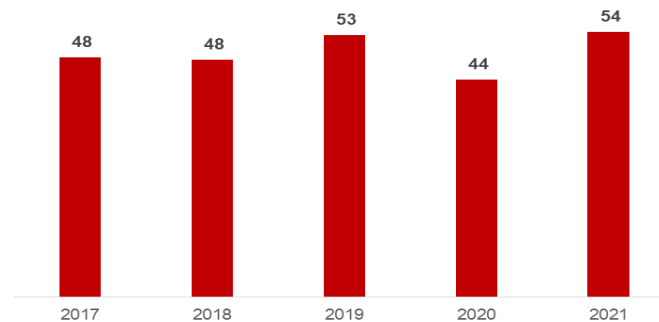
- **Cobranza de tasas y servicios públicos:** En 2021 se atendieron 47.6 millones de operaciones, 22 % más respecto a 2020 y similar a los niveles prepandemia, explicado por el aumento de pagos de tasas de entidades públicas, debido a la progresiva normalización de las actividades económicas del país.
- **Recaudación SUNAT:** Servicio brindado a la SUNAT, a través del cual se recaudan los tributos. Si bien solo se realizaba de forma presencial a través de la red de agencias. Actualmente se suman los canales virtuales para Pagos Electrónicos con uso de tarjetas o cargos a

¹³ Orientados al sector público.

cuentas de detracciones, Agentes Multired, Banca Celular, BIM, Págalo.pe. Esto ha favorecido al descongestionamiento de las agencias y mayor alcance para que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias. En el año 2021 se realizaron 21.7 millones de operaciones, 79.3 % más que el año previo. Esto se explica por el reinicio de las actividades económicas luego del confinamiento del año anterior. A ello se suma la ampliación de plazos y facilidades de pagos de los impuestos, principalmente del impuesto a la renta y el IGV.

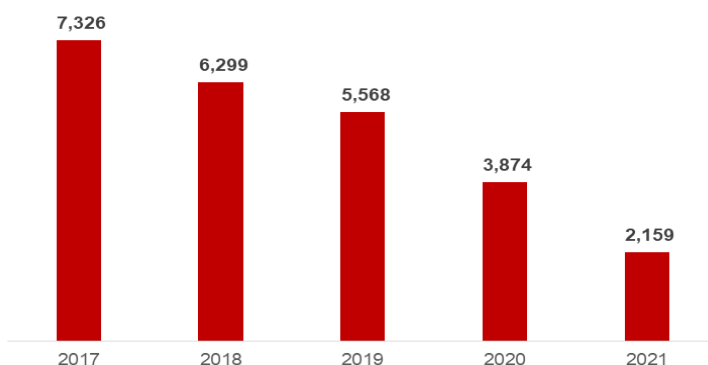
- **Corresponsalía:** Servicio por encargo a través del cual se atiende la gestión de cobranzas de las entidades financieras y de sus clientes, a través de los canales del Banco, permitiendo así agilizar la gestión de cobranzas de sus clientes (empresas, entidades). Específicamente, se atienden depósitos y desembolsos por diversos conceptos. Durante 2021 se realizaron 53.5 millones de operaciones, cifra mayor en 22.1 % respecto a 2020 y en 1.3 % respecto a 2019.

**N° de Operaciones del Servicio de Corresponsalía
(millones de operaciones)**



- **Giros:** Servicio que permite que una persona natural realice envíos de dinero tanto en moneda nacional como extranjera (dólares) a una persona determinada entre diferentes plazas del BN a nivel nacional. Este servicio se encuentra habilitado, además de las agencias, en los siguientes canales: Agentes Multired, Multired Virtual, Cajeros Automáticos, Banca Celular y APP Banco de la Nación. En 2021, el volumen de operaciones se redujo en 44.3 % respecto a 2020, debido, principalmente, a una mayor oferta virtual de alternativas de envío de dinero en el sistema.

**Giros
(millones de operaciones)**

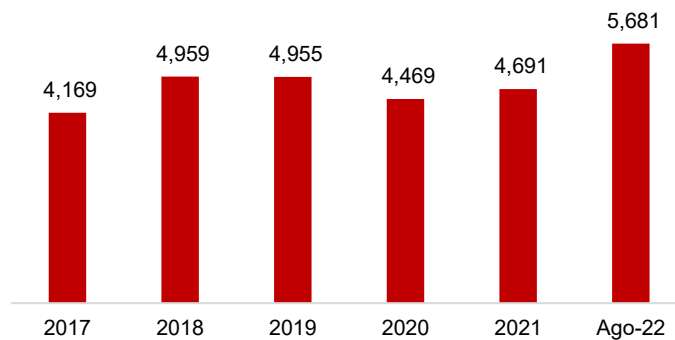


Asimismo, el Banco de la Nación cuenta con una oferta de productos dirigidos al sector público:

- **Préstamos Multired:** Principal producto del BN mediante el cual se ofrece acceso crediticio de libre disponibilidad dirigido a los trabajadores y pensionistas del sector público que poseen una cuenta de haberes en el Banco.

Luego del impacto ocasionado por la pandemia en la dinámica crediticia, el Préstamo Multired ha mostrado un crecimiento sostenido, alcanzando al cierre de agosto 2022 un total de S/. 5,681 millones (+25 % respecto a diciembre 2021). La tendencia al alza se ha mantenido, basándose en una estrategia de impulso comercial a la red de agencias, así como en la utilización de fuerza de ventas tercerizadas.

Saldo Vigente Préstamo Multired
(millones de soles)

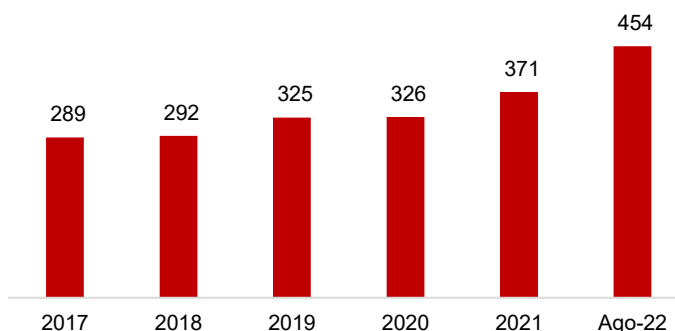


Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Crédito hipotecario:** Conscientes de que la vivienda es un motor de la economía que genera crecimiento económico y empleo, maximiza el impacto de las inversiones en infraestructura urbana y de transporte, y aumenta los ingresos fiscales¹⁴; el BN viene apoyando, a través del Crédito Hipotecario, la adquisición, mejora, ampliación y/o remodelación de viviendas. Del mismo modo, permite el traslado de deudas hipotecarias de sus clientes. Al 31 de agosto 2022, el saldo de los créditos hipotecarios alcanzó S/454 millones, monto mayor en 23 % respecto a diciembre 2021.

¹⁴ Nota de Política: Perú Vivienda para Todos. Banco Mundial.

Saldo Vigente Crédito Hipotecario
(millones de soles)

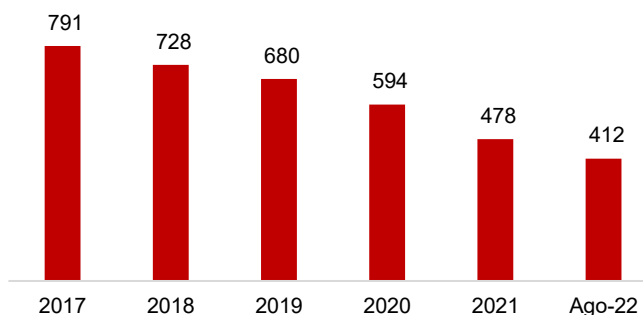


Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Tarjeta de crédito:** Esta modalidad permite otorgar a los clientes BN una línea de crédito que puede ser usada para disposición de efectivo o compras en establecimientos comerciales afiliados a la marca MasterCard, con la seguridad de tener que validar con su clave secreta cada operación.

Al 31 de agosto de 2022, el saldo de colocaciones de este producto fue de S/ 412 millones, lo que permitió atender a más de 278,000 trabajadores del sector público en todo el país.

Saldo Vigente Tarjeta de Crédito
(millones de soles)



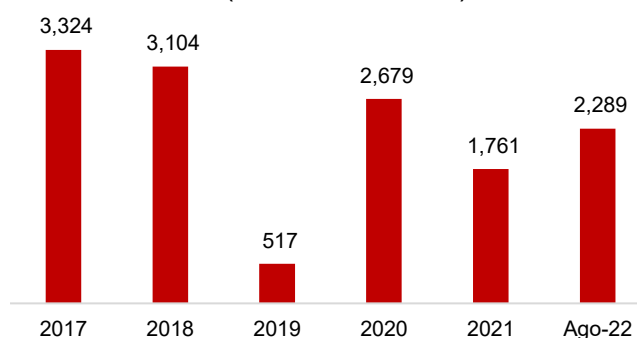
Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Préstamos a los Gobiernos Regionales y Locales:** Principalmente a través del apoyo financiero a las municipalidades para realizar proyectos de inversión en infraestructura básica, transportes y comunicaciones, educación, saneamiento, salud y electrificación, entre otras intervenciones.

- **Préstamos a Empresas del Sector Público:** El año 2020 se modificó el Estatuto del BN para facilitar el financiamiento a las diferentes empresas públicas, con el objetivo de promover e impulsar su desarrollo.

Al 31 de agosto de 2022, el Banco mantuvo un saldo vigente de S/ 2,289 millones dirigido a COFIDE, Fondo Mi Vivienda y Petroperú.

Saldo Vigente Banca Gobierno Nacional (millones de soles)



Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Seguros:** Los microseguros optativos de las principales Compañías de Seguros son ofrecidos a través de la red de agencias del Banco a todos nuestros tarjetahabientes, fomentado a la vez una cultura de prevención en la ciudadanía.

Al cierre del 2021 la venta de seguros duplicó los resultados del 2020, con 581,291 pólizas. Situación asociada a la recuperación de la actividad económica, la normalización de las actividades del banco, así como al impulso a la gestión comercial de la red de agencias.

Número de pólizas vendidas por seguro optativo

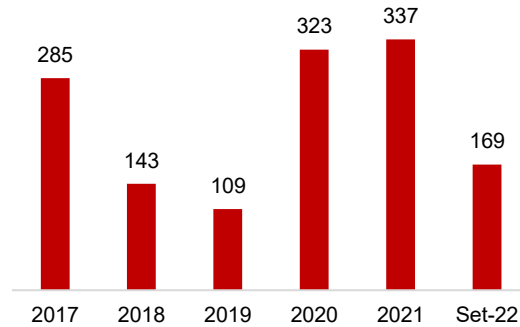
Producto	Unidad	2017	2018	2019	2020	2021
Seguro Protección Tarjeta Débito	Pólizas Nuevas	153,643	163,269	109,869	30,854	81,435
Seguro Cuota Protegida	Pólizas Nuevas	27,907	35,849	28,681	9,265	39,841
Seguro Oncológico	Pólizas Nuevas	530,073	505,210	401,584	206,376	410,813
Seguro de Sepelio	Pólizas Nuevas	80,522	91,419	86,123	26,879	49,202
Total	Pólizas Nuevas	792,145	795,747	626,257	273,374	581,291

Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Préstamos de segundo piso orientado a las Mypes:** A través del Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa (Promype), y al amparo del D. S. 134-2006-EF, el Banco participó como banca de segundo piso para brindar recursos financieros a las Instituciones de Intermediación Financiera (IFIS) especializadas en atender a las micro y pequeñas empresas (Mype).

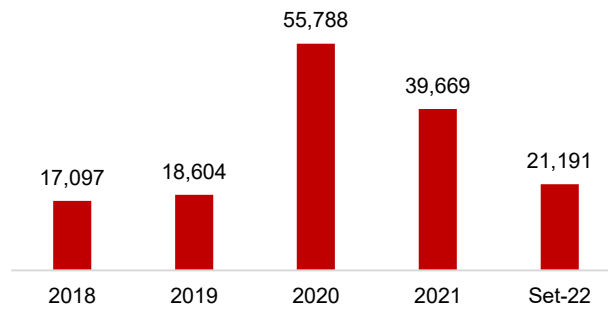
Desde el 2017 hasta setiembre 2022, se han desembolsado S/1,366 millones a las IFIS, beneficiando a más de 152,349 Mypes. El saldo de la cartera asciende a S/ 169 millones al 30 de setiembre 2022, logrando beneficiar a 21,191 emprendedores.

Saldo de la Cartera IFIS
(en millones de soles)



Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

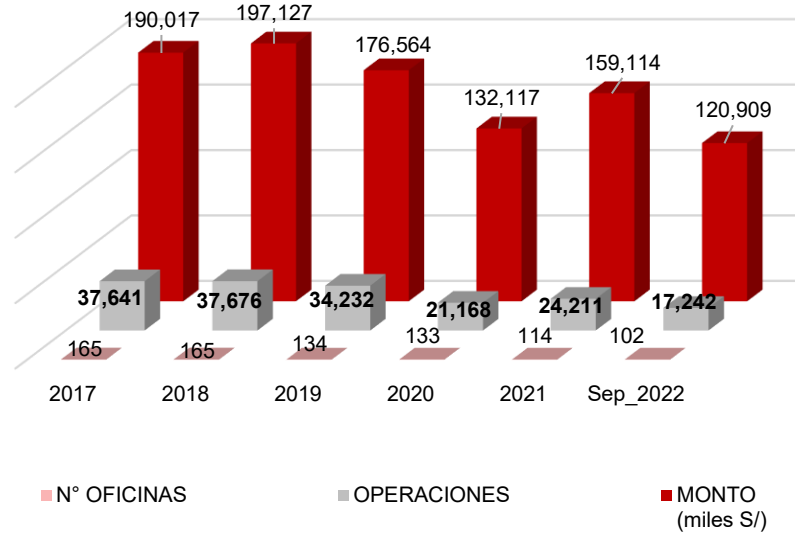
Número de Mypes beneficiadas de Préstamo PROMYPE - IFI



Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Servicio de Ventanilla Mype:** Servicio que permite compartir oficinas del BN con Instituciones de Intermediación Financiera (IFIS) especializadas en atender a las micro y pequeñas empresas (Mype) permitiendo acercar el crédito MYPE a zonas con menor presencia bancaria. Desde el 2017 a setiembre de 2022 se han desembolsado 172,170 créditos MYPE por un monto total de S/ 975,8 millones de soles.

Servicio Oficinas Compartidas
(miles de soles)



- **Crédito para agentes corresponsales del BN (Agente Multired):** En marzo de 2020, con la llegada de la pandemia producida por la COVID-19, se facultó al Banco de la Nación para otorgar créditos a sus cajeros corresponsales a nivel nacional, ello con el objeto de que cuenten con la disponibilidad de recursos para atender de manera permanente las operaciones propias del canal y el pago de los subsidios monetarios que el Gobierno empezó a otorgar en el marco del estado de emergencia, a fin de reducir la afluencia de público en las oficinas de la Red de Agencias (D.U. N°027-2020 de fecha 16 de marzo de 2020).

En ese contexto, durante el 2020 se desembolsó cerca de S/ 103 millones de soles, beneficiando a 1,791 agentes corresponsales. Así mismo, desde principios de febrero 2021 hasta el 31 de mayo de 2021 se realizaron 8,305 desembolsos por S/ 87.3 millones de soles a 1,116 cajeros corresponsales, de los cuales 233 se encuentran en distritos donde no existe oferta privada, otorgándoles S/ 14.6 millones en total (17%).

Adicionalmente, el 65% de los Agentes Multired que recibieron crédito incrementaron el número de transacciones atendidas hasta en un 50% con respecto al mes anterior y 62% incrementó el monto mensual total de transacciones a comparación del mes anterior. Ambos porcentajes son mayores a los corresponsales que no recibieron crédito.

En agosto de 2021, mediante D.U. N°080-2021 que estableció el otorgamiento del subsidio monetario individual de S/ 350.00 soles denominado “Bono Yanapay”, el Directorio aprobó implementar el “Crédito Emergencia Agente Multired” con algunas modificaciones respecto al Decreto anterior en lo referido a importe, plazo del crédito e

incluyéndose una tasa de interés compensatorio de 1.50% y una tasa de interés moratorio de 1.28% efectiva anual.

Desde noviembre 2021 hasta junio del 2022, el BN otorgó el Crédito Emergencia a 2,192 Agente Multired, por un monto total de S/ 178 millones. El 27% de los Agentes Corresponsales calificados obtuvieron al menos un crédito.

Actualmente el Crédito Agente Multired se encuentra en un proceso de reestructuración para adecuarse al art. 8 literal k del estatuto del Banco de la Nación, ello permitirá incentivar el uso del canal Agente Multired asegurando que cuenten con liquidez para garantizar una mejor atención a todos los peruanos.

- **Cuenta DNI:** Es una cuenta de ahorros básica de naturaleza digital y está vinculada al documento nacional de identidad (DNI). Aplica para peruanos de nacimiento o nacionalizados con DNI a partir de los 18 años de edad.

En octubre del 2021 se liberó la primera versión del aplicativo web Cuenta DNI (www.cuentadni.pe), abriendo 4,627 cuentas digitales a los trabajadores del Banco de la Nación, quienes activaron su Cuenta DNI, disponiendo de 3 funcionalidades: operaciones de retiro en cajeros Multired, recarga de billetera BIM y compras POS en comercios “VendeMás”.

En octubre del 2021 el Estado pone a disposición de los ciudadanos el Bono Yanapay asignando el pago de dicho bono en la modalidad Cuenta DNI a 2 millones de ciudadanos. Como resultado del pago de este bono, se lograron activar más de 1.8 millones de cuentas. Cabe precisar que los ciudadanos utilizaron los canales implementados de la siguiente manera: 1.8 millones (96.7%) hizo retiros por cajeros automáticos del Banco, 58,000 (3.1%) recargaron en billetera BIM y 2,300 (0.12%) compraron en comercios VendeMás, logrando que los beneficiarios puedan hacer uso del bono de manera 100% digital y reduciendo el impacto económico que generó la pandemia por la Covid-19.

Fue fundamental contar con soluciones tecnológicas de primer nivel y con una infraestructura escalable. Así mismo, se gestionó el apoyo del gobierno al más alto nivel, lográndose que se promulgue la Ley 31120 “Ley que regula la Cuenta DNI” y su Reglamento donde se señala las obligaciones del RENIEC y OSIPTEL respecto a facilitar el acceso al Banco de la Nación a los servicios de validación de identidad y de titularidad de línea telefónica móvil respectivamente, ambos requisitos indispensables para la activación virtual de la cuenta por parte de los ciudadanos.

A través de la Cuenta DNI se logró la apertura de 2.1 millones de cuentas en un mes, la posibilidad de cobrar hasta 41 mil bonos en un día y 14 mil bonos en una hora. Uno de los principales retos que se presentó en el proceso de implementación fue la titularidad de la línea celular que limitó la activación de la cuenta, aspecto superado en coordinación con OSIPTEL.

Educación Financiera digital para Cuenta DNI

A diciembre de 2021, se han abierto más de 2.2 millones de cuentas DNI y más de 1.7 millones de peruanos cobraron el bono YANAPAY a través de esta. De la misma manera, con la finalidad de brindar un espacio de acompañamiento y educación a la ciudadanía acerca de la activación y el uso de la Cuenta DNI, el BN realizó 35 Ferias de orientación y activación de la Cuenta DNI a nivel nacional, mediante las cuales se atendieron a aproximadamente 100 mil personas entre los meses de octubre y diciembre de 2021.

- **Cuentas de Ahorros:** El Banco de la Nación, en su rol de impulsar la inclusión financiera, atiende a zonas de baja presencia a través de cuentas de ahorro de diversos tipos y características, tales como: Cuenta de Ahorro agencias UOB, Cuenta de Ahorro del sector privado (moneda nacional) y público (moneda nacional y extranjera), Cuenta de Ahorro de comités de gestión (Cuna Más) y Cuentas de Ahorro de consignación de pensión de alimentos (moneda nacional).

Para las cuentas de ahorros se encuentra en proceso la “digitalización” a través de un medio de pago denominado “tarjeta digital”, con las mismas funcionalidades de una tarjeta física excepto aquellas que requieren de la misma.

N° de Cuentas de Ahorros (millones)

Canal	2017	2018	2019	2020	2021
Ahorros en MN	9.1	9.8	10.6	11.7	12.5
Ahorros en ME	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4

Importe Cuentas de Ahorros (millones)

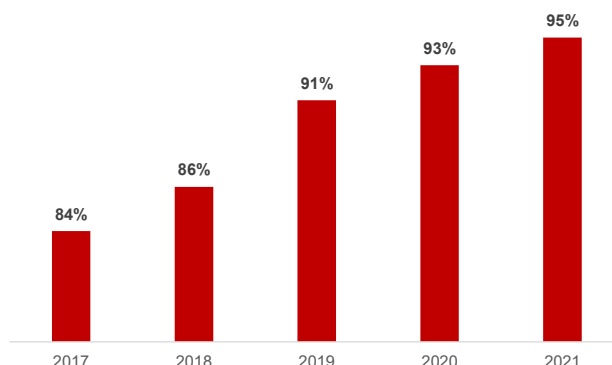
Canal	2017	2018	2019	2020	2021
Ahorros en MN	8,192	9,076	9,766	15,528	16,751
Ahorros en ME	35	36	37	39	46

2.2.6 Canales Atención

Cobertura

El BN, como parte de la estrategia de fomentar la inclusión financiera, ha logrado en los últimos años, llevar el servicio financiero al 95% de distritos a nivel nacional¹⁵; a través de agencias, cajeros automáticos o agentes Multired.

% Cobertura de distritos con al menos un canal BN



Es así que, al cierre de setiembre 2022, se cuenta con 562 agencias. De ellas, el 66 % (372 oficinas) se localizan en zonas alejadas o de difícil acceso, donde existe poca o nula presencia de las instituciones financieras privadas. De igual forma, se cuenta con 1,090 cajeros Multired en el ámbito nacional. De estos, 403 están ubicados en Lima y 687 en provincias. Por último y no menos importante, el Banco de la Nación cuenta con 16,132 Agentes Multired, de los cuales 3,175 (20%) se ubican en Lima y 12,957 (80%) en provincias, representando así, el canal que cuenta con una mayor participación en el ámbito nacional.

Evolución de la Red de Canales Presenciales (Número de canales)

Canal	2017	2018	2019	2020	2021	Set-22
Agencias (*)	634	640	640	573	571	562
Cajeros automáticos	915	946	949	953	959	1,090
Agentes Corresponsales	7,126	10,381	17,152	12,188	15,127	16,132
Agente Multired	7,072	10,340	17,098	12,188	15,127	16,132
Rapidito (**)	54	41	54	0	0	0
Total	8,675	11,967	18,741	13,714	16,657	17,784

(*) Agencias fijas. (**) En setiembre 2020 se resolvió en contrato de corresponsalía-servicio Rapidito con la caja Municipal de Trujillo.

Fuente: Gerencias de Red de Agencias y Banca Digital.

Con respecto a la ubicación geográfica de los canales del BN, el 78.8% de los 16,657 puntos de atención del Banco se encuentran en provincias.

¹⁵ Distritos con conectividad.

Participación porcentual de canales en Lima y Provincias

Canal	Número de canales			Participación porcentual	
	Lima	Provincia	Total	Lima	Provincia
Agencias	105	466	571	18.4%	81.6%
Cajeros Multired	358	601	959	37.3%	62.7%
Agentes Corresponsales	3,064	12,063	15,127	20.3%	79.7%
Total	3,527	11,967	16,657	21.2%	78.8%

Fuente: Gerencias de Red de Agencias y Banca Digital.

Con respecto a su participación respecto a la Banca Múltiple, la Red de Agencias sigue siendo la más importante, donde se alcanza el 26% para el 2021. Para el caso de cajeros automáticos, si bien ha mantenido su posición, para el 2022 su participación se ha incrementado hasta 6% por la incorporación de nuevos puntos. A pesar del crecimiento del mercado, el Banco de la Nación viene manteniendo la participación de los agentes corresponsales, representando el 10% para el 2021.

Sistema Bancario	2017	2018	2019	2020	2021
Agencias					
Banca Múltiple	2,076	2,032	1,911	1,805	1,636
Banco de la Nación	634	640	640	573	571
Total del Sistema Bancario	2,710	2,672	2,551	2,378	2,207
Participación BN	23%	24%	25%	24%	26%
Cajeros automáticos					
Banca Múltiple	13,800	18,533	17,837	18,065	17,549
Banco de la Nación	915	946	949	953	959
Total del Sistema Bancario	14,715	19,479	18,786	19,018	18,508
Participación BN	6%	5%	5%	5%	5%
Agentes Corresponsales					
Banca Múltiple	72,555	90,003	96,784	114,651	139,938
Banco de la Nación	7,126	10,381	17,152	12,188	15,127
Total del Sistema Bancario	79,681	100,384	113,936	126,839	155,065
Participación BN	9%	10%	15%	10%	10%

Fuente: Gerencias de Red de Agencias y Banca Digital.

Presencia del Banco en zona VRAEM

El Banco de la Nación alcanzó el 100% de cobertura departamental y el 88 % de cobertura distrital en la zona VRAEM (valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro localizados en los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica y Junín), con una presencia en 61 de los 69–83 distritos que conforman esta zona del país; a través de 429 puntos físicos de atención a diciembre de 2021.

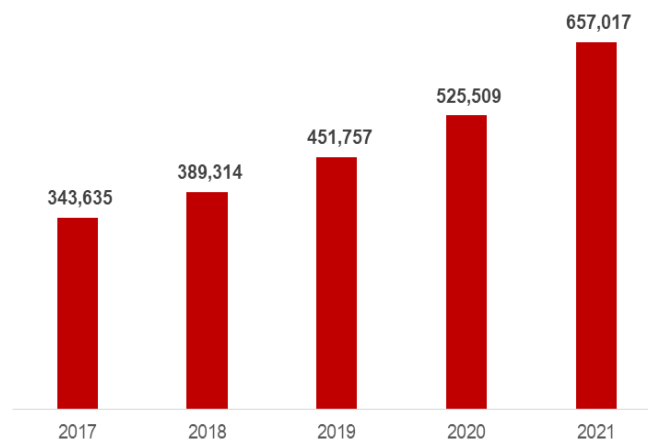
Canal	2017	2018	2019	2020	2021
Agencias	18	19	19	19	19
Cajeros Multired	15	15	15	15	15
Agentes Multired	204	225	265	310	395
Total	237	259	299	344	429

Fuente: Gerencias de Red de Agencias y Banca Digital.

Volumen de Operaciones

En 2021, el número total de operaciones atendidas en los diferentes canales del Banco de la Nación (incluyendo consultas) ascendió a 657 millones, lo que mostró un incremento anual de 25.0 %. El incremento del volumen de operaciones observado en los últimos cinco años obedece, principalmente, a: i) El crecimiento significativo del número de consultas en los canales digitales (app, Banca Celular e internet), ii) La mayor frecuencia en el uso de los canales alternos presenciales dado el crecimiento de puntos en los últimos años (cajeros automáticos, agentes corresponsales).

Volumen de operaciones
(miles de operaciones)



En los últimos años, se evidencia una tendencia importante de trasvase de sus operaciones hacia canales alternos. Ello, principalmente, como efecto de la pandemia a raíz de la inmovilización decretada en su momento por el estado, que obligó a usar canales alternos para evitar los desplazamientos; al crecimiento en el alcance de los agentes corresponsales; y la incorporación de 150 nuevos cajeros automáticos al parque actual.

Otro efecto que ha contribuido a este comportamiento ha sido el uso de los canales digitales como: Banca Celular (*551#), Banca Móvil (App Multired BN), Banca por Internet (Multired BN Web), Págalo.pe (Web y APP), Compras en Comercio Electrónico (con Tarjeta de Débito o Crédito BN), Billetera BIM (web y app), Billetera YAPE (APP).

Participación del Volumen de Operaciones por Canales de Atención

Canal	2017	2018	2019	2020	2021
Agencias	33.8%	27.9%	22.9%	10.8%	8.4%
Canales alternos	66.2%	65.7%	77.1%	89.2%	91.6%
Agente Multired	20.0%	19.8%	20.3%	20.6%	21.6%
Cajeros Multired	22.9%	20.3%	17.4%	12.6%	10.6%
Banca Celular	11.8%	14.3%	16.1%	24.4%	20.0%
App BN	-	-	12.8%	21.3%	29.9%
POS	6.2%	6.5%	6.2%	5.5%	5.9%
Internet	5.4%	4.8%	4.0%	4.1%	2.4%
Otros canales	-	-	0.3%	0.7%	1.2%

Este crecimiento importante de las operaciones, genera una mayor demanda de capacidades de procesamiento y optimización de los sistemas de atención de los canales alternos, para lograr una mejor oferta de funcionalidades, especialmente en Canales Digitales, y mayor estabilidad operativa de los mismos.

Priorización territorial para la implementación de agentes corresponsales

Con el objetivo de incentivar el acceso al sistema financiero, incrementando la disponibilidad de canales de atención, se han realizado las siguientes acciones vinculadas a incrementar la presencia de agentes corresponsales en zonas con limitada oferta bancaria:

- **Agentes Municipales:** Se ha diseñado un plan de intervención bianual 2022-2023 que tiene como finalidad el reconocer, fortalecer y reactivar a los Agentes Municipales distritales, así como también implementar 442 nuevos Agentes a nivel nacional.

En el segundo semestre del 2022 se ha priorizado:

- La ejecución de actividades de reconocimiento de 04 Municipalidades distritales que cuentan con Agentes de buen desempeño; y
- La invitación a 128 Municipalidades de distritos que no cuentan con un cajero corresponsal, lo cual beneficiará aproximadamente a 544,591 personas de 17 Regiones del Perú.

- **Agente Comunidad:** Se ha elaborado un Plan de Escalamiento de 24 meses para la implementación de 733 “Agentes Multired Comunidad” en Comedores Populares a nivel nacional. Durante el 2022 se han priorizado iniciar los contactos con 94 centros poblados de las regiones de Piura, La Libertad, Cajamarca y Lima, en las que se invitará a los comedores populares para afiliarse como agentes, los cuales beneficiarán a casi 100 mil personas.

Puntos de atención móvil – Plataformas itinerantes de acción social (PIAS) fluvial, aéreo y lacustre

El Banco de la Nación, junto con el MIDIS, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea del Perú, atienden al ciudadano mediante las plataformas itinerantes de acción social (PIAS) que navegan por el lago Titicaca y los principales ríos, como son el Putumayo, Napo, Morona, Tigre, Ucayali y Yavarí, así como de aeronaves que desde el 2019, llegan a poblaciones ubicadas en las fronteras con Ecuador y Colombia, a fin de cubrir territorios donde las plataformas fluviales y lacustres no logran acceder debido al bajo nivel del río.

A través de este canal de atención, el Banco brinda servicios financieros bancarios y ejecuta campañas de pago en zonas de pobreza y pobreza extrema a fin de evitar que sus pobladores se desplacen varias horas, incluso días, para efectuar sus transacciones.

En el 2021 se efectuaron 42 campañas de acción social en el marco de la emergencia nacional por la COVID-19 y se atendieron a 75,235 personas.

N° de Campañas de las PIAS en los últimos 5 años

N°	PIAS	2017	2018	2019	2020	2021	ago-22
1	PIAS Napo	5	4	5	3	4	3
2	PIAS Putumayo I	5	4	5	2	4	3
3	PIAS Morona	5	4	5	2	4	3
4	PIAS Putumayo II	5	4	5	2	4	3
5	BAP Corrientes	2	4	5	3	4	3
6	BAP Morona	2	4	5	3	4	3
7	BAP Curaray	-	5	5	2	4	3
8	PIAS Lago Titicaca	2	4	5	3	5	3
9	BAP Yavarí	-	-	-	-	4	3
10	PIAS Aéreo Ucayali	-	-	-	-	2	3
11	PIAS Aéreo Loreto	-	-	-	-	3	3
Total		26	33	40	20	42	33

Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

N° de Operaciones y Personas atendidas en el 2021

N°	PIAS	Número	
		Operaciones	Personas
1	PIAS Napo	18,301	15,994
2	PIAS Putumayo I	4,677	2,855
3	PIAS Morona	10,988	11,468
4	PIAS Putumayo II	7,291	7,561
5	BAP Corrientes	8,631	4,896
6	BAP Morona	7,860	7,616
7	BAP Curaray	6,991	5,416
8	PIAS Lago Titicaca	4,928	4,840
9	BAP Yavarí	6,585	6,999
10	PIAS Aéreo Ucayali	2,226	2,147
11	PIAS Aéreo Loreto	5,938	5,425
Total		84,416	75,235

Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

2.2.7 Cumplimiento Normativo

En los últimos 5 años (2017-2021), los distintos entes reguladores o autoridades, han emitido aproximadamente 240 normas aplicables a nuestra entidad en su condición de empresa del sistema financiero o de empresa del Estado. Estas normas han impactado significativamente en los distintos procesos de nuestra entidad, tales como: recursos humanos, gestión de riesgos, gobierno corporativo, pagaduría, entre otros.

A pesar de que en estos últimos años se han implementado más de 170 normas, lo cual refleja esfuerzos significativos por parte del Banco en adecuarse a las exigencias externas, aún se mantienen observaciones en condición de “vencidas”; principalmente, a la excesiva regulación aplicable al Banco, limitación de recursos para el desarrollo de tecnologías de la información y demandas urgentes que requieren consumo de recursos (Ej. Pagaduría de bonos).

En ese contexto, la agenda pendiente se orienta hacia fortalecer la gestión por procesos, que permitan anticipar los principales puntos de dolor e implementar controles preventivos; y acelerar los desarrollos de tecnologías de la información a fin de contar con capacidad para las demandas pendientes de resolver y que han resultado en observaciones de los entes de control.

2.2.8 Integridad

El Banco de la Nación ha implementado, en el marco de la Política y Plan de Integridad y Lucha contra la Corrupción, una serie de lineamientos, procedimientos y mecanismos, con el objetivo de fortalecer nuestro Sistema de Integridad. Entre ellas, podemos destacar:

- Política de Integridad
- Política de Gestión de Conflictos de Interés
- Política de Selección y Contratación de Personal
- Política de Reconocimiento de Personal
- Política de Información y Comunicación
- Procedimientos para gestionar riesgos de corrupción
- Matriz de riesgos de corrupción
- Procedimientos para gestionar denuncias
- Canal de denuncia

Sumado a ello, es importante indicar que el Banco de la Nación cuenta con un Comité de Ética, integrado por la Gerencia General y otras unidades orgánicas especializadas, quienes –entre otros- evalúan los casos por infracción al Código de Ética y deciden sobre los mismos.

Este conjunto de prácticas nos ha permitido alcanzar 84% de cumplimiento del Índice de Capacidad Preventiva (ICP) - Fase 1 (Nivel Destacable), ubicándonos en tercer lugar en el Sector Economía y Finanzas, según lo reportado por la Secretaría de Integridad Pública de la PCM. Asimismo, se ha trazado como meta alcanzar el 100% al cierre de 2022.

Por otra parte, venimos implementando el Modelo de Prevención de delitos, según lineamientos del FONAFE. Como resultado de la autoevaluación realizada por el Banco, nos encontramos en un 83% de cumplimiento de dicho modelo, estimado alcanzar el 100% al cierre de 2022.

2.2.9 Gestión Tecnológica

Banco de la Nación presenta una demanda insatisfecha de adecuación y mejoras de los sistemas de información, resolución de incidencias, adecuación y cumplimiento normativo, implementación de recomendaciones de reguladores y órganos de control, entre otros requerimientos que provienen de entidades del gobierno; cuyas demandas excede 4 veces nuestra capacidad de atención (es decir, solo podemos atender el 25% de los proyectos que se solicitan al área de TI.

Entre los factores que conllevan a esta situación, se han identificado los siguientes aspectos a mejorar:

- Capacidad operativa de determinados puestos especializados que permitan atender la demanda de manera adecuada y oportuna.
- Atracción de perfiles especializados.
- Plan de transferencia de conocimientos que priorice el personal próximo al retiro y la formación e incorporación de más especialistas.
- Metodologías y procedimientos para una adecuada gestión de proyectos.

2.2.10 Estabilidad, Continuidad Operativa y Ciberseguridad

La estabilidad y continuidad operativa, así como las medidas de protección de la red y canales digitales (ciberseguridad), constituyen parte fundamental del funcionamiento del Banco ya que permite la generación y entrega de servicios de calidad. Una de las principales acciones para su mejora ejecutada este año, fue la adquisición e instalación de una solución tecnológica de servidores “Mainframe IBM z15” en los tres (03) centros de datos, mejorando a nivel de componentes de hardware y software permitiendo ofrecer servicios financieros y corporativos con mayor disponibilidad, seguridad y mejores tiempos de respuesta, en los procesos y transacciones que ofrece el Banco a nivel nacional.

A pesar de ello, aún persisten los siguientes desafíos:

- Los sistemas centrales (aplicativos “Core bancarios”), que se ejecutan en el nuevo Mainframe, son muy antiguos y complejos, el conocimiento de dichos sistemas está concentrado en pocas personas (algunas de edad avanzada) y usan lenguajes de programación antiguos que las nuevas generaciones de programadores no conocen y no tienen interés en conocer.
- El incremento de uso de los canales digitales demanda una mejora importante en los servidores que atienden a cada canal e integran estos con el Mainframe, lo cual implica actualizar sus componentes de software como el incremento de capacidades de procesamiento.

- Se requiere robustecer los mecanismos de redundancia y contingencia, ante la ocurrencia interrupciones, o eventos disruptivos o de desastre.; asimismo, se debe contar con un soporte técnico especializado, que permita resolver los incidentes operativos en menor tiempo y, reducir la frecuencia de ocurrencia de ellos. La SBS vigila permanentemente la evolución del banco en este frente para asegurar que los servicios no sufran interrupciones.
- Mejorar y fortalecer los controles en los procesos internos de Tecnologías de Información y de Operaciones, para reducir incidentes en el mantenimiento de los sistemas e identificar oportunamente la ocurrencia de los mismos, mitigando riesgos.
- Se requiere fortalecer aspectos de gestión como: Roles y responsabilidades, procesos y procedimientos, así como herramientas de software y personal (o servicios) para la pronta atención de los incidentes, adecuada medición de la estabilidad operativa, actualizar planes de acción y monitoreo para la resolución oportuna de los problemas que afectan la continuidad del negocio.
- Las diversas formas de amenazas de seguridad que enfrentan las redes digitales e internet, requieren la actualización constante de las medidas de seguridad implementadas por el banco, lo cual además es requerido por las nuevas normas emitidas por la SBS.
- El incremento de modalidades de intento de fraude (phishing, vishing, smishing, sim swapping, skimming) y de acceso “forzado” a los canales digitales usando robots (bots), exige también frecuente actualización o nuevas medidas de protección en el proceso de identificación de los clientes y de detección de los ataques de bots (antibot).

2.2.11 Capacidades Internas y estructura organizacional

La cantidad de trabajadores ha incrementado en los últimos años, debido al contexto de la pandemia donde, por tener trabajadores en situación de vulnerabilidad y la necesidad de brindar la atención a nuestros clientes interno, fue necesario realizar la contratación de trabajadores bajo distintas modalidades, tal como se puede visualizar en el siguiente detalle:

Número de personal por oficina

Canal	2017	2018	2019	2020	2021
Oficina Principal	1,432	1,463	1,445	1,444	1,392
Red de Agencias	3,220	3,251	3,227	3,735	3,464
Lima	1,037	1,042	1,097	1,193	1,095
Provincias	2,183	2,209	2,130	2,542	2,369
Total	4,652	4,714	4,672	5,179	4,856

Tipo de contrato	2017	2018	2019	2020	2021	Set-22
Contrato a plazo indeterminado	4,060	4,155	4,163	4,115	3,928	4,013
Contrato a plazo determinado	3	1	0	521	449	156
Incorporaciones por mandato Judicial	333	324	313	287	259	636
Tiempo Parcial	256	234	196	256	220	198
Total	4,652	4,714	4,672	5,179	4,856	5,003

Cantidad de trabajadores por Tipo de Contrato (2019-2022)

N° TRABAJADORES Y DETALLE DE CONTRATO	AÑO			
	2019	2020	2021	Set - 22*
Indeterminado	4,167	4,115	3,929	4,013
Determinado T. Comp.	-	521	449	156
Determinado T. Parcial	196	256	220	636
Medida Cautelar	309	287	258	198
Total general	4,672	5,179	4,856	5,003

*El periodo 2022 se toma e referencia al 30.09.2022, incluido el último ingreso de trabajadores a tiempo parcial.

Asimismo, en cuanto a la estructura organizacional del BN (Anexo N° 1), esta ha ido adaptándose a lo largo del tiempo para dar respuesta a los nuevos desafíos y encargos asociados al cumplimiento de su rol, buscando alinearse, a la vez, a los estándares del sector financiero.

En los últimos años, la incorporación explícita en el Estatuto del Banco sobre su labor de inclusión financiera, así como el mandato legal para la implementación de la Cuenta DNI, son dos elementos clave que requieren de una adecuación y modernización institucional, las mismas que se han venido dando en los últimos años, tales como:

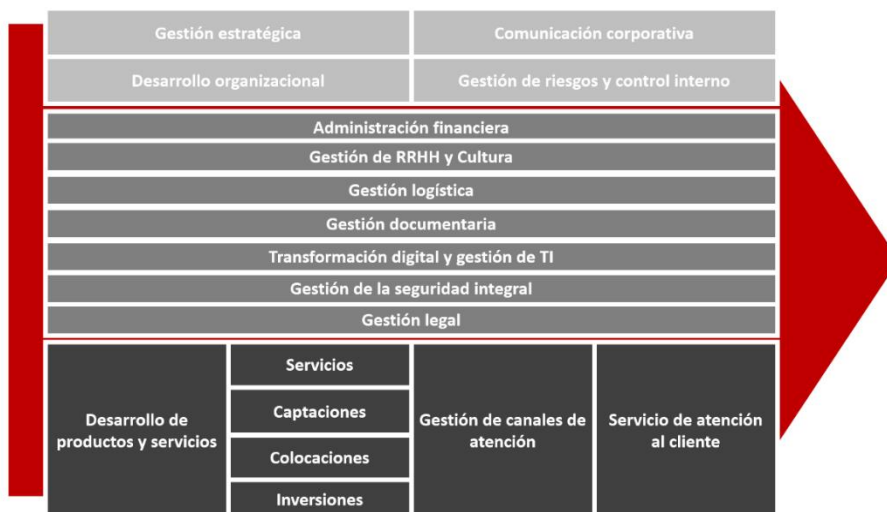
- La creación de la Gerencia de Productos e Inclusión Financiera, orientada a diseñar productos y servicios financieros enfocados en las necesidades de los distintos segmentos de clientes y usuarios que atiende el BN, con especial énfasis en atender los objetivos planteados en la Política Nacional de Inclusión Financiera.
- La creación de la Gerencia de Innovación y Transformación Digital, encargada de articular la transición hacia la digitalización liderada por la Gerencia de Banca Digital, además de conducir la modernización de la Gerencia de Operaciones y de la Gerencia de Tecnologías de Información, que son áreas clave para la operatividad actual y brindar soporte al proceso de transformación digital.
- La creación de la Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado, encargada de velar por el cumplimiento de las normas aplicables al BN en el marco de las disposiciones de la SBS, y supervisar la actuación del banco en conducta de mercado de cara al cliente final.

- La creación de la Subgerencia de Experiencia de Cliente, encargada de articular las acciones transversales del Banco con el objetivo de que las mismas sean implementadas desde un enfoque de satisfacción del usuario final y procesos end to end.
- Asimismo, se potenciaron los roles y funciones de diversas áreas para fortalecer la gestión del banco:
 - La Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, incorporó las funciones de control de gestión para poder realizar la medición transversal de los KPI a nivel de áreas, con un enfoque orientado a los resultados y con impacto en las variables de medición de desempeño gerencial.
 - La Gerencia de RRHH y Cultura, asumió el rol de mejorar la cultura organizacional, teniendo en cuenta el nuevo enfoque de cliente céntrico del banco, así como los desafíos de innovación y transformación digital. Bajo esa línea, resulta clave el fortalecimiento de las competencias que los trabajadores y el respectivo alineamiento del *mindset* institucional.

Sin embargo, la complejidad de la estructura actual evidencia la existencia de oportunidades de mejora en los procesos críticos, en la redefinición de la estructura orgánica y el adecuado dimensionamiento de las unidades. Asimismo, existe la necesidad de un cambio en el enfoque actual basado en funciones, a una lógica de procesos, es decir: **pasar de enfatizar el “quién hace qué”, al “qué se debe hacer para lograr cierto resultado”**.

Cadena de Valor

La cadena de valor del Banco de la Nación muestra los procesos, subprocesos y actividades que propician la creación de valor para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes. La estructura de la cadena explica la lógica del conjunto de actividades primarias desde el desarrollo del producto hasta la realización del servicio y el debido control y monitoreo.



Elaboración propia - Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión.

Las actividades primarias de la cadena de valor corresponden a las actividades centrales, que realiza el Banco de la Nación, para brindar un servicio de calidad a los ciudadanos. En consecuencia, se han definido las siguientes actividades primarias:

- **Desarrollo de productos y servicios:** define el producto/servicio desde un enfoque de cliente céntrico de acuerdo a sus necesidades. Desarrolla los respectivos planes comerciales, así como los de inclusión financiera, mediante el análisis de oportunidades en zonas de influencia a nivel nacional. Incluye productos activos y pasivos.
- **Servicios:** consiste en la ejecución de servicios y administración de las prestaciones que se ofrecen a entidades del sistema público y privado, a través de la suscripción de convenios o contratos; los mismos que establecen la operatividad a fin de cumplir las funciones en calidad de Banco corresponsal del Estado, asimismo se encuentra el pago de los bonos que otorga el Gobierno a los ciudadanos.
- **Captaciones:** atiende la captación de recursos mediante la apertura de cuentas bancarias, a su vez, administra dichas cuentas hasta su cierre.
- **Colocaciones:** administra los fondos disponibles provenientes de las captaciones y recursos propios del Banco, velando por la gestión de riesgos, dirigiéndolos hacia a personas naturales o jurídicas; así como, a organismos y entidades públicas del Gobierno Nacional, Gobiernos Subnacionales, Instituciones Financieras de Intermediación; asegurando su respectiva recuperación.
- **Inversiones:** rentabiliza los fondos provenientes de las operaciones del Banco, canalizándolos hacia la negociación de diversos instrumentos financieros (renta fija, variable) y cambio de divisas.
- **Gestión de Canales de Atención:** gestiona los múltiples canales de atención que sirven como medio para brindar servicios y productos de calidad a los clientes y usuarios del Banco. Identifica el potencial para el cierre de brechas en canales presenciales, así como las oportunidades de digitalización y trasvase hacia canales digitales.
- **Servicio de Atención al cliente:** atiende a los usuarios y clientes buscando brindar una óptima experiencia en relación a los productos y servicio a través de sus diferentes canales de atención; asimismo la atención del servicio post-venta, el seguimiento del cliente y la gestión de reclamos.

En la cadena de valor también se presentan las actividades de soporte, que son las siguientes:

- **Gestión Estratégica:** Establece los lineamientos necesarios para la para la formulación, aprobación, difusión, modificación y seguimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional.

- **Desarrollo Organizacional:** Diseña los procesos y evalúa oportunidades de mejora continua con la finalidad de implementar y optimizar la estructura organizacional, creando las condiciones para contar con una organización moderna, ágil, flexible; que garantice la segregación de funciones y, a la vez, el trabajo colaborativo. Se involucra también las actividades asociadas a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- **Comunicación Corporativa:** difunde e informa tanto interna como externamente las acciones estratégicas desarrolladas por la institución. Vela por la imagen y reputación del banco, así como las actividades clave vinculadas a la responsabilidad social empresarial.
- **Control Interno y Gestión Integral de Riesgos:** brinda un marco de seguridad razonable a la Alta Dirección en la ruta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, enfocándose en alcanzar efectividad y eficiencia de las operaciones, lograr suficiencia y confiabilidad de la información financiera y buscar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables al Banco. Incluye la visión estratégica de la gestión integral de los riesgos.
- **Gestión Logística:** gestiona la contratación de bienes, servicios u obras requeridos por las diferentes dependencias y proyectos de la organización para el logro de los objetivos y metas institucionales, de acuerdo con la normatividad vigente; garantizando el normal desarrollo de los procesos operativos y estratégicos del Banco de la Nación. Asimismo, propicia la contratación de proveedores con capacidad para proporcionar materiales y servicios de calidad en forma oportuna, a precios competitivos.
- **Gestión de los Recursos Humanos y Cultura:** planea, organiza y desarrolla todas las actividades orientadas a promover el desempeño eficiente del personal, así como favorecer un adecuado clima laboral. Fomenta el cambio cultural hacia la innovación y agilidad.
- **Transformación Digital y Gestión de Tecnologías de Información:** Promueve la digitalización de los productos y servicios desde un enfoque de cliente céntrico, fomentando el uso de metodologías ágiles y de herramientas tecnológicas para lograr entregas de valor en cortos períodos de tiempo a través de productos mínimos viables. Desarrolla plataformas transversales para la optimización de procesos internos. La gestión de TI analiza la infraestructura informática y de comunicaciones de la institución, para atender las necesidades de negocio, así como los requerimientos de los clientes internos y externos, con el fin de asegurar la continuidad, la disponibilidad y la seguridad informática.
- **Administración Financiera:** planea, ejecuta y controla los recursos financieros del Banco a través de las herramientas de gestión presupuestal y financiera.
- **Gestión de la Seguridad Integral:** garantiza la seguridad integral de los recursos humanos, logísticos, informáticos y de valores del Banco.

- **Gestión Documentaria:** gestiona y controla las actividades relacionadas con la recepción, emisión y despacho de los documentos que ingresa al Banco o que este remita. Asimismo, las actividades respectivas al archivo de la documentación remitida al archivo central para su almacenamiento y custodia física o digitalizada.
- **Soporte Legal:** brinda asesoría especializada a dependencias a nivel nacional sobre las consultas jurídicas que surgen producto de la actividad bancaria. Asimismo, ejerce representación jurídica ante las Autoridades Judiciales, Civiles y Militares en acciones donde el Banco forme parte.

2.3 Grupos de Interés

Los grupos de interés en el Banco de la Nación están comprendidos por entes internos y externos. Los grupos de interés internos son:

- **Directorio**, conformado por miembros que representan al Poder Ejecutivo y al Ministerio de Economía y Finanzas, con la finalidad de dirigir el cumplimiento del rol misional establecido en el Estatuto en el Banco.
- **Colaboradores**, conformado por los trabajadores comprendidos en la planilla actual que dan operatividad a los planes estratégicos y tácticos del Banco.

En relación a los grupos de interés externos del Banco, están compuestos por:

- **Clientes**, son las personas naturales o jurídicas, que mantiene una relación comercial originada por la celebración de un contrato o acuerdo mediante el cual puede acceder a nuestros productos y servicios.
- **Entidades reguladoras**, son las instituciones estatales que supervisan, regulan, norman y controlan las diferentes actividades que realiza el Banco, como, por ejemplo:
 - **Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE):** Norma y dirige la actividad empresarial del Estado.
 - **Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS):** Regula y supervisa los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones.
 - **Contraloría General de la República (CGR):** Supervisa, vigila y verifica la correcta aplicación de las políticas públicas y el uso de los recursos y bienes del Estado.
- **Sociedad**, conformada por la ciudadanía a nivel nacional que tiene la necesidad de acceder a los servicios adicionales que el Banco ofrece en

cumplimiento de diversos encargos especiales del Poder Ejecutivo o política pública que se implemente a fin de mejorar la calidad de vida del ciudadano.

- **Medios de comunicación**, son principalmente la prensa, radio y televisión los cuales brindan información, orientan, opinan y persuaden sobre las actividades que realiza el Banco.
- **Estado**, conformado por los organismos y entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Subnacionales, que son atendidos por los diferentes productos que el Banco ofrece a nivel nacional.
- **Proveedores**, compuesto por las diferentes empresas que nos brindan servicios para soportar las operaciones del Banco.

Grupos de Interés



Fuente: Informe Final – Elaboración del Mapeo de Grupos de Interés del Banco de la Nación.
Elaboración propia – Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión - Subgerencia de Planeamiento.

Como parte del diagnóstico, se presenta en el siguiente cuadro la propuesta de valor para los principales grupos de interés del Banco de la Nación.

Principales Grupo de Interés del Banco de la Nación: Propuesta de Valor

	Grupo de Interés	Propuesta de Valor del Banco de la Nación
Internos	Directorio	Autosostenibilidad del negocio, cumplimiento del rol misional, gestión integral de los riesgos y buen gobierno corporativo.
	Colaboradores	Desarrollo de capacidades, clima laboral, aprendizaje de buenas prácticas y trabajo en equipo y metodologías ágiles a nivel de la Institución.
Externos	Clientes	Ofrecer productos y servicios teniendo como prioridad las necesidades de los clientes / usuarios del Banco. Brindar una atención ágil, cercana y de calidad que asegure una experiencia de servicio óptima.
	Entidades reguladoras	FONAFE: optimización de la gestión presupuestal, cumplimiento de indicadores corporativos y adopción de lineamientos y políticas. SBS: cumplimiento del marco regulatorio para entidades bancarias y financieras. CONTRALORÍA: cumplimiento del marco regulatorio para las empresas públicas.
	Sociedad	Garantizar el acceso y uso de los servicios financieros a los diversos segmentos de los ciudadanos. Promover la inclusión financiera de los sectores vulnerables
	Medios de Comunicación	Brindar información oportuna y transparente de la gestión del banco, de sus productos y servicios, de sus canales de atención así como de todos los hechos de importancia que deban ser de conocimiento público, a fin de mantener una fluida interacción con los ciudadanos.
	Estado	Brindar productos y servicios de manera eficiente al Gobierno Nacional y Gobiernos Subnacionales, con el objetivo que puedan ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos según su ámbito de acción.
	Proveedores	Mantener relaciones de beneficio mutuo en la prestación de servicios clave, en línea con los estándares de contratación y sana competencia, garantizando el uso adecuado de los recursos del Banco.

2.4 Matriz FODA

En las siguientes tablas se registra el análisis FODA, resultado del análisis Interno y Externo.

Diagnóstico Interno

	Fortalezas	Debilidades
Diagnóstico Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortaleza de marca como “El banco de todos los peruanos”. 2. Cobertura geográfica en zonas con escasa o nula presencia bancaria. 3. Mayor número de oficinas dentro del sistema financiero nacional. 4. Actor clave en el despliegue de la pagaduría de programas sociales y encargos del Estado. 5. Principal agente financiero del Estado. 6. Alto rating crediticio favoreciendo sus condiciones de endeudamiento. 7. Bajos niveles de morosidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una cultura enfocada en el cliente (cliente céntrico). 2. Ausencia de políticas y metodologías para la segmentación de clientes. 3. Ausencia de herramientas de gestión comercial. 4. Intermitente operatividad de los sistemas operativos e informáticos. 5. Sistemas informáticos antiguos y posibilidad de obsolescencia 6. Estructura organizacional con poco peso relativo de las áreas core. 7. Enfoque funcional tradicional no orientado a la gestión de procesos end to end. 8. Débiles sistemas de información y gestión de los datos para la toma de decisiones. 9. Alto promedio de edad del personal y rigideces para el recambio generacional. 10. Alto escepticismo a los procesos de transformación. 11. Personal orientado al cumplimiento de la tarea y no al logro de resultados. 12. Política remunerativa con brechas relevantes en posiciones clave de la industria bancaria. 13. Débil coordinación y comunicación organizacional. 14. Enfoque funcional predomina sobre enfoque por procesos. 15. Carencia de una adecuada cultura del personal para la gestión de proyectos transversales.

Diagnóstico Externo

	Oportunidades	Amenazas
Diagnóstico Externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos niveles de población no bancarizada. 2. Brechas por cubrir en educación e inclusión financiera. 3. Brechas por cubrir en zonas (Necesidades insatisfechas en zonas no atendidas). 4. Tendencia creciente en el uso de servicios bancarios vía canales alternos y digitales. 5. Desarrollo estratégico del Págalo.Pe como una plataforma amigable para la ciudadanía. 6. Alianzas estratégicas con el Ecosistema: Fintech, entidades financieras de nicho, entre otros. 7. Alianzas estratégicas con billeteras virtuales. 8. Ley de Gobierno Digital. 9. Posibilidad de financiamiento a entidades públicas. 10. Plataforma tecnológica de interoperabilidad del Estado. 11. Fortalecer el posicionamiento del Banco de todos los peruanos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes que otorguen mayores encargos al Banco sin considerar su capacidad en términos operativos, de recursos humanos o recursos técnicos 2. Conformación de cuadros directivos y ejecutivos con sesgo político 3. Nuevos encargos sectoriales que no consideren recursos y capacidades limitadas del Banco. 4. Nuevos escenarios como el COVID-19. 5. Riesgo del sistema financiero internacional y nacional 6. Cambios en el marco normativo regulatorio (Estatuto) que podrían restringir sus funciones o el desarrollo de productos y servicios. 7. Cambios en las políticas y gestión de los sistemas administrativos de Presupuesto Público y Tesorería. 8. Desastres naturales o siniestros. 9. Nuevas formas de fraude que afecten actividades e imagen del BN.

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Misión

Visión

Propuesta de Valor

Valores



AGENTE



3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

El Banco de la Nación, en su rol subsidiario como representante del Estado Peruano, tiene como compromiso principal el impulso del cierre de brecha de la inclusión financiera en nuestro país.

Cumplir con dicho compromiso supone plantear una hoja de ruta soportada en los avances y tendencias tecnológicas y modelos de gestión acorde a los nuevos tiempos donde los entornos son cada vez más inciertos y complejos.

En ese sentido, los fundamentos estratégicos que se describen a continuación, son las bases sobre el curso de la gestión del banco para los siguientes años.

3.1 Misión



“Brindar servicios financieros accesibles, seguros, eficaces y eficientes, principalmente al Estado y a la población, con énfasis en los segmentos no atendidos por la banca privada, mediante el uso de herramientas tecnológicas y una gestión sostenible”

3.2 Visión



“Ser el banco líder de la inclusión financiera y principal brazo financiero del Estado, que actúa en el mercado subsidiaria y digitalmente, con un enfoque de desarrollo sostenible”

3.3 Propuesta de Valor

En alineación con la Misión y Visión, se presenta a continuación la Propuesta de Valor segmentada por tipos de clientes y usuarios, con el objetivo de atenderlos de manera adecuada según sus características y necesidades específicas.

PROPUESTA DE VALOR		
Actor Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Economía y Finanzas 	<p>Alineación e Interconexión estratégica institucional (Calidad / interconexión / servicio)</p>
Clientes Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> Entidades y empresas publicas del Gobierno Nacional: <ul style="list-style-type: none"> ✓ SUNAT ✓ Instituciones ✓ Gobiernos Subnacionales Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs) 	<p>Acoplamiento a la Estrategia del Cliente Institucional (Servicio / asociación)</p>
Clientes Personales	<ul style="list-style-type: none"> Personal Activo Pensionista de Administración Pública Pensionistas ONP Única Oferta Bancaria (UOB) 	<p>Ofrecer servicios eficientes (Calidad / Disponibilidad)</p>
Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios de tasas Usuarios de Impuestos Usuarios de Servicios Usuarios de Multas 	<p>Acceso y Uso de Banca Digital (Disponibilidad)</p>

La Propuesta de Valor definida para cada cliente se encuentra alineada a los objetivos estratégicos.

Para cumplir con los objetivos estratégicos, el Banco cuenta con una cartera de proyectos con un enfoque centrado en el cliente:

1. Para el Actor Estratégico y Clientes Institucionales:

- Solución del procesamiento de operaciones de pagaduría del Estado MEF-SIAF y SUNA, que implica una solución integral de software en modalidad “On Premise” y reutilización de componentes actuales del Banco de la Nación para mejorar y ampliar el procesamiento de lotes con órdenes de transferencias provenientes del SIAF / MEF.

2. Para Clientes Personales y Usuarios

- Nueva Plataforma de Banca Móvil y Banca por Internet que permitirá incrementar capacidades de procesamiento y recursos de cómputo; asimismo, contempla nuevas funcionalidades, más servicios, simplificación de presentación y diseño con conceptos de interfaz y experiencia de usuario.
- Cajeros Automáticos Depositarios, que busca brindar a los clientes una alternativa para realizar retiros y depósitos en horarios distintos al de las agencias, logrando de esta manera promover una cultura de autoservicio.
- Quiosko digital dispensador de tarjetas, cuya implementación brindara terminales de autoservicio para que los clientes puedan interactuar con información y contenido digital para facilitar y acelerar sus solicitudes y requerimientos, los que actualmente se hacen de forma presencial.
- Adquisición e Instalación de 434 Cajeros Automáticos (ATM) y SVGD’s con el propósito de reemplazar ATM con más de 10 años de antigüedad e incrementar puntos nuevos.

3.4 Valores



- Compromiso
- Excelencia del servicio
- Innovación
- Colaboración
- Integridad

- **Compromiso:** Asumimos retos y tomamos decisiones, involucrándonos y buscando la excelencia en nuestro trabajo para transformar juntos el banco en beneficio del país, lo cual nos impulsa a crecer y ser mejores.
- **Excelencia en el servicio:** Procuramos la mejor experiencia de servicio a nuestros clientes internos y externos; por ello, comprendemos sus necesidades y les brindamos soluciones de valor a corto, mediano y largo plazo.
- **Innovación:** Estamos dispuestos a explorar y experimentar para brindar servicios más eficientes y simples, con flexibilidad y agilidad.
- **Colaboración:** Nuestro estilo de trabajo es colaborativo, por ello nos apoyamos mutuamente, compartimos información y nos enfocamos en el logro de objetivos y metas transversales.
- **Integridad:** Cumplimos con nuestros compromisos, actuando de manera ética y transparente en toda circunstancia.

EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS

Ejes Estratégicos

Mapa Estratégico



4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS

4.1 Ejes Estratégicos

En el marco del cumplimiento de la misión, visión y valores planteados; el Banco de la Nación se centrará, como foco de actuación, en cinco (5) pilares estratégicos:



- Sostenibilidad del negocio
- Accesibilidad a la población
- Experiencia del cliente
- Procesos eficientes y de calidad
- Desarrollo de capacidades internas

a) Eje Estratégico: Sostenibilidad del Negocio

El Banco de la Nación apuesta por un modelo económico sostenible donde se fomente la mejora y crecimiento de servicios financieros y los canales de atención sin descuidar su rentabilidad, solvencia y niveles aceptables de morosidad y apetito al riesgo. De esta forma, podrá atender las necesidades actuales sin comprometer las necesidades futuras.

b) Eje Estratégico: Accesibilidad a la Población

Ser un banco disponible para todos los peruanos, promoviendo la inclusión financiera a través de una amplia red física y virtual de calidad con una oferta de productos y servicios acorde a las distintas características de nuestra población.

c) Eje Estratégico: Experiencia de Cliente

Contar con productos y servicios basados en un entendimiento de las necesidades, comportamientos y expectativas de nuestros clientes y usuarios.

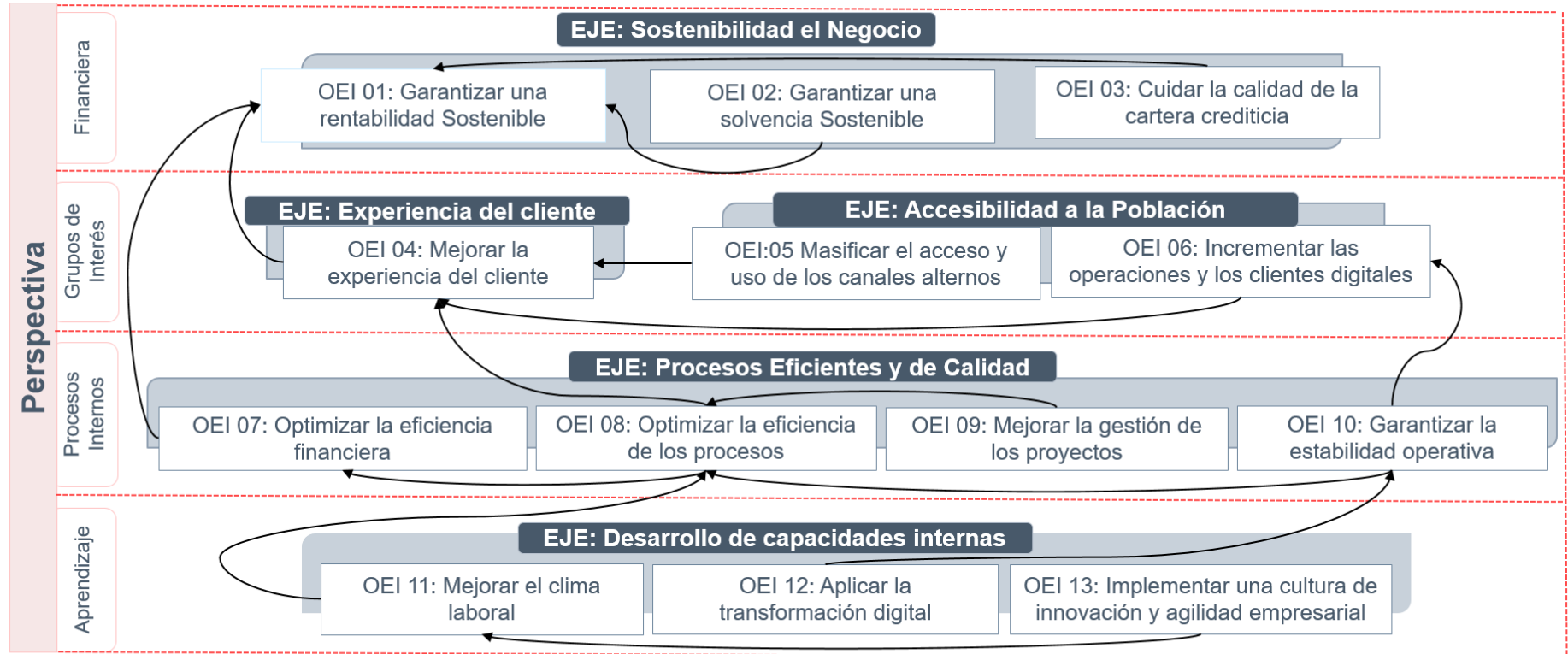
d) Eje Estratégico: Procesos eficientes y de calidad

Buscar constantemente la eficiencia de nuestros procesos bajo una cultura de mejora continua, poniendo al cliente en el centro de la gestión.

e) Eje Estratégico: Desarrollo de capacidades

Nuestros colaboradores cuentan con herramientas y competencias que les permitan operar de manera ágil en entornos disruptivos, innovando constantemente. A su vez, crear una cultura y condiciones atractivas para el mercado laboral.

4.2 Mapa Estratégico



Ejes estratégicos: 5 / OEI: Objetivos Estratégicos Institucionales 13

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)



5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

El Banco de la Nación, para el periodo 2022-2027 ha desplegado los cinco (5) ejes estratégicos en trece (13) objetivos y dieciséis (16) indicadores; los mismos que permitirán transitar hacia el cumplimiento de su misión y visión (para mayor detalle de los indicadores, ver Anexo N° 2):

Objetivos Estratégicos Institucionales

N°	Perspectiva	OEI BN
1	Financiera	OEI 01: Garantizar una rentabilidad Sostenible
		OEI 02: Garantizar una solvencia Sostenible
		OEI 03: Cuidar la calidad de la cartera crediticia
2	Grupos de Interés	OEI 04: Mejorar la experiencia del cliente
		OEI 05: Masificar el acceso y uso de los canales alternos
		OEI 06: Incrementar las operaciones y los clientes digitales
3	Procesos Internos	OEI 07: Optimizar la eficiencia financiera
		OEI 08: Optimizar la eficiencia de los procesos
		OEI 09: Mejorar la gestión de los proyectos
		OEI 10: Garantizar la estabilidad operativa
4	Aprendizaje	OEI 11: Mejorar el clima laboral
		OEI 12: Aplicar la transformación digital
		OEI 13: Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial

ESTRATEGIA GENERAL



6. ESTRATEGIA GENERAL

A continuación, se presenta la estrategia general del Banco de la Nación hasta el año 2027:

“Impulsar la inclusión financiera ampliando nuestra presencia en las zonas más alejadas, fortaleciendo la educación financiera. Asimismo, consolidar nuestra posición modernizando nuestros canales y digitalizando los servicios para brindar una atención ágil y eficiente al Estado y a todos los ciudadanos”

A continuación, se presenta los principales aspectos de la estrategia general:

Impulsar la inclusión financiera

- Ampliando nuestra presencia en las zonas más alejadas

Al cierre de diciembre 2025, el Banco de la Nación cubre el 95 % de los distritos del Perú a través de sus canales físicos de atención, estando presente en 1,792 de los 1,892 distritos a nivel nacional. Esta cobertura incluye zonas alejadas y de difícil acceso, muchas de las cuales carecen de la presencia de otras entidades financieras.

- Fortaleciendo la educación financiera

A través de las actividades de educación financiera que el Banco de la Nación realiza a nivel nacional, para fomentar en la ciudadanía la realización de operaciones financieras.

El Banco de Nación en el marco del Plan de Educación Financiera Focalizado, logró capacitar a más de 91 000 personas, incluyendo adultos mayores y beneficiarios de programas sociales.

Consolidar nuestra posición

- Modernizando nuestros canales y digitalizando los servicios para brindar una atención ágil y eficiente al Estado y a todos los ciudadanos

En el 2025 las aplicaciones en el Banco de la Nación se consolidaron como las principales plataformas digitales utilizadas, destacando especialmente Págalo.pe, la herramienta oficial de pagos del Estado, accesible para clientes y usuarios. A través de este servicio en línea es posible realizar el pago de más de 2200 conceptos activos a favor de 53 entidades públicas, contribuyendo a la eficiencia y modernización de los trámites gubernamentales.

ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)



7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

En el marco del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos el Banco de la Nación establece las Acciones Estratégicas siguientes (mayor detalle ver Anexo N° 4):

Cabe precisar que los objetivos vinculados a la perspectiva financiera se clasifican como objetivos de resultado o de impacto final. En tal sentido, su logro no deriva de la ejecución directa de Acciones estratégicas, sino como consecuencia de la ejecución de iniciativas estratégicas transversales relacionadas a los demás objetivos estratégicos.

Acciones Estratégicas Institucionales

Objetivo Estratégico Institucional		Acción Estratégica Institucional	
OEI 04	Mejorar la experiencia del cliente	AEI 04.01	Optimizar la gestión de los reclamos
		AEI 04.02	Mejorar de la comunicación Digital BN
		AEI 04.03	Optimizar el proceso de otorgamiento de créditos y apertura de cuentas de ahorro
OEI 05	Masificar el acceso y uso de los canales alternos	AEI 05.01	Ampliar y mejorar la oferta de canales presenciales
OEI 06	Incrementar las operaciones y los clientes digitales	AEI 06.01	Mejorar los canales y plataformas digitales
		AEI 06.02	Ampliar las funcionalidades y los estándares de seguridad a la Cuenta DNI
OEI 07	Optimizar la eficiencia financiera	-	-
OEI 08	Optimizar la eficiencia de los procesos	AEI 08.01	Desarrollar el relevamiento de funciones y puestos
		AEI 08.02	Optimizar la carga de trabajo por puesto
		AEI 08.03	Optimizar la gestión de archivos
		AEI 08.04	Desarrollar el Plan de Integridad BN
OEI 09	Mejorar la gestión de los proyectos	AEI 09.01	Implementación metodológica y adopción de buenas prácticas en la gestión de proyectos
OEI 10	Garantizar la estabilidad operativa	AEI 10.01	Mejorar los sistemas UPS en las agencias
OEI 11	Mejorar el clima laboral	AEI 11.01	Mejorar los procesos relacionados a la gestión de recursos humanos
OEI 12	Aplicar la transformación digital	AEI 12.01	Desarrollar el Plan de Transformación Digital
		AEI 12.02	Impulsar la transformación tecnológica y operativa del banco con Inteligencia Artificial y Gobierno de datos.
OEI 13	Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial	AEI 13.01	Nivel de Avance del Plan de Transformación cultural BN
		AEI 13.02	Actualizar el PEI acorde a la evolución del entorno

ANEXOS

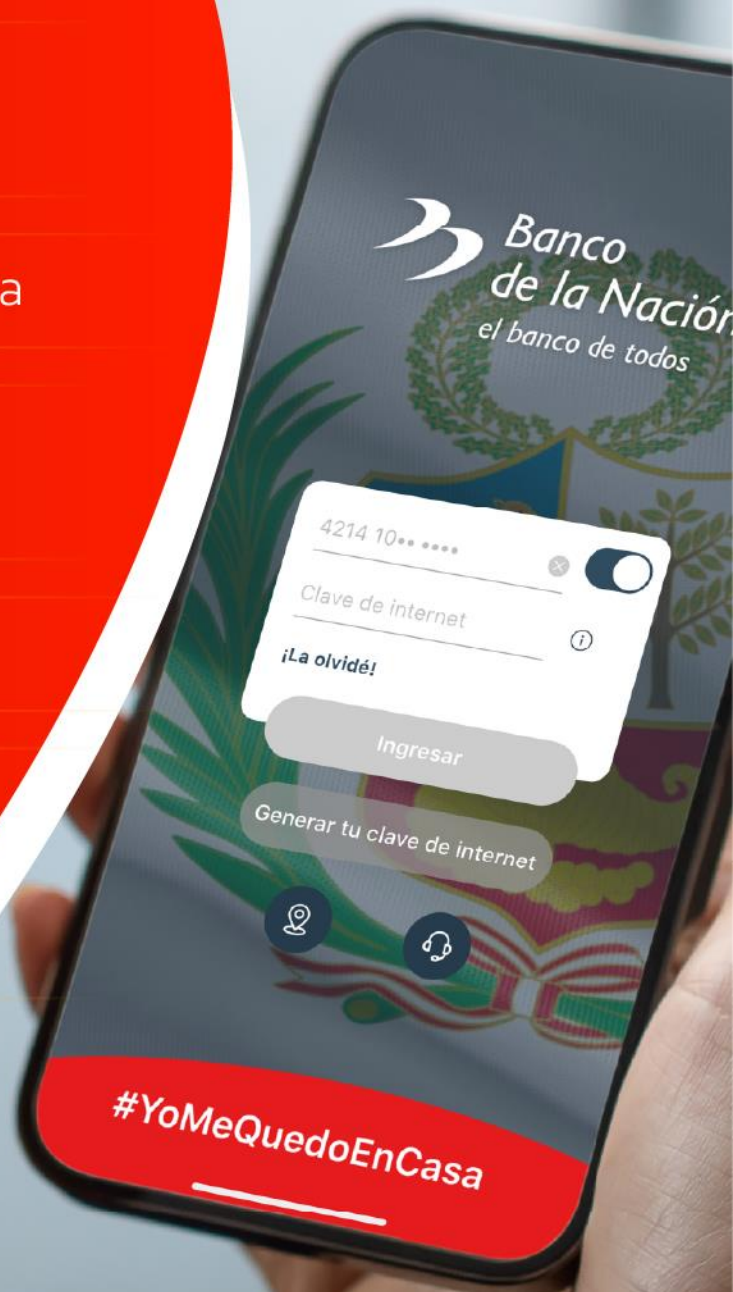
Anexo N° 1: Estructura Organizacional del Banco

Anexo N° 2: Matriz estratégica

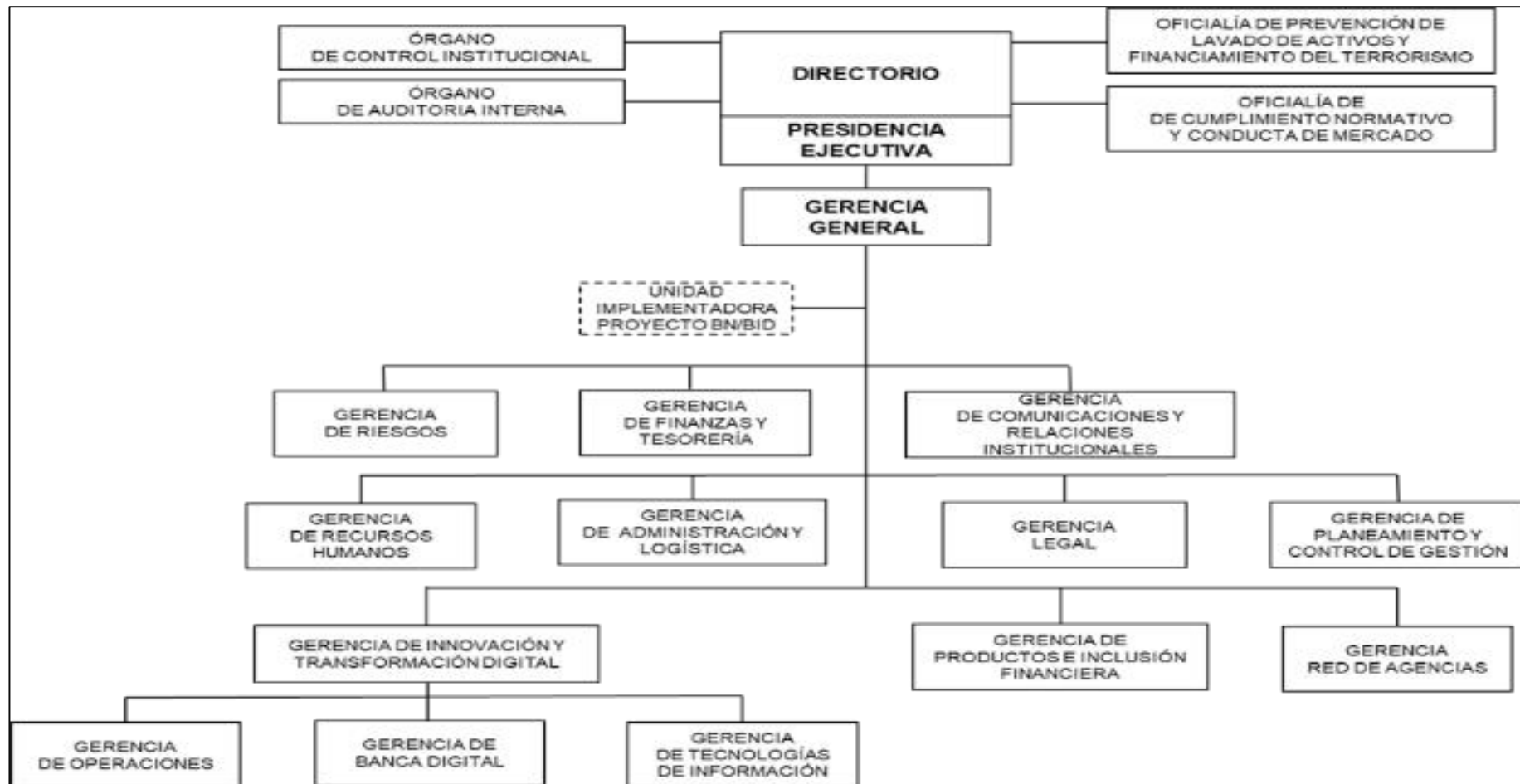
Anexo N° 3: Alineamiento de OEI con OEC y OES

Anexo N° 4: Matriz de AEI

Anexo N° 5: Fichas técnicas de indicadores Plan Estratégico 2022-2026



Anexo N° 1: Estructura Organizacional del Banco



Aprobado en Sesión de Directorio N° 2558 del 05.05.2025

Anexo N° 2: Matriz estratégica

N°	Perspectiva	OEC FONAFE	OEI BN	Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Línea Base		Metas					
							Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI 1. Garantizar una rentabilidad Sostenible	Retorno sobre el Patrimonio - ROE	Porcentaje	9.00%	2021	19.6	38.98	32.54	29.15	27.12	29.30	30.60
2	Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI 2. Garantizar una solvencia Sostenible	Ratio de Capital Global	Porcentaje	6.00%	2021	13.4	13.00	13.00	13.00	13.00	14.50	14.50
3	Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI 3. Cuidar la calidad de la cartera crediticia	Ratio de Morosidad	Porcentaje	8.00%	2021	2.47	2.21	2.35	2.48	2.62	2.00	2.00
4	Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI 3. Cuidar la calidad de la cartera crediticia	Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista sobre Cartera Vigente Minorista	Porcentaje	6.00%	2021	0.61	2	2	2	2	2.50	2.50
5	Grupos de Interés	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 4. Mejorar la experiencia del cliente	Nivel de satisfacción de cliente	Porcentaje	8.00%	2021	-	70.00	74.00	75.00	75.00	75.00	75.00
6	Grupos de Interés	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 5. Masificar el acceso y uso de los canales alternos	Índice operacional de canales alternos	Porcentaje	8.00%	2021	82.43	84.62	86.12	87.62	89.12	90.62	91.20
7	Grupos de Interés	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 6. Incrementar las operaciones y los clientes digitales	Clientes que usan canales digitales	Porcentaje	8.00%	2021	-	36.00	38.00	40.00	42.00	44.00	46.00
8	Procesos Internos	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.	OEI 7. Optimizar la eficiencia financiera	Ratio de Eficiencia Financiera	Porcentaje	9.00%	2021	62.89	51.51	53.03	52.06	49.44	40.20	40.50
9	Procesos Internos	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE	OEI 8. Optimizar la eficiencia de los procesos	Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC	Porcentaje	3.00%	2021	88.48	88.93	88.93	88.93	88.93	89.16	89.16
10	Procesos Internos	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE	OEI 8. Optimizar la eficiencia de los procesos	Nivel de Madurez de la Responsabilidad Social Corporativa - RSC	Porcentaje	3.00%	2021	86.11	86.11	86.20	86.20	86.20	88.88	88.88
11	Procesos Internos	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.	OEI 8. Optimizar la eficiencia de los procesos	Efectividad del servicio de pagaduría por transferencias solicitadas del MEF	Porcentaje	3.00%	-	-	-	-	-	-	85.00	90.00
12	Procesos Internos	OEC 15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OEI 9. Mejorar la gestión de los proyectos	Proyectos implementados	Porcentaje	5.00%	-	-	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
13	Procesos Internos	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.	OEI 10. Garantizar la estabilidad operativa	Índice de disponibilidad operativa de infraestructura de Banca Virtual	Porcentaje	5.00%	-	-	-	-	-	-	98.00	98.00
14	Aprendizaje	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEI 11. Mejorar el clima laboral	Índice de clima laboral	Porcentaje	6.00%	2021	58.00	66.00	67.00	68.00	69.00	70.00	71.00
15	Aprendizaje	OEC 17 Implementar procesos de transformación digital	OEI 12. Aplicar la transformación digital	Grado de avance del Proyecto "Transformación Digital del BN"	Porcentaje	7.00%	-	-	-	-	-	-	10.00	25.00
16	Aprendizaje	OEC 08. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras	OEI 13. Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial	Nivel de Avance del Plan de Transformación Cultural BN	Porcentaje	6.00%	-	-	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Anexo N° 3: Alineamiento de OEI con OEC y OES

OEI Banco de la Nación		OEC FONAFE		OES PESEM	
OE01	Garantizar una rentabilidad Sostenible	OEC 1	Incrementar el Valor Económico y reputacional	OES 02	Incrementar los niveles de productividad en la economía del país
OE02	Garantizar una solvencia Sostenible	OEC 1	Incrementar el Valor Económico y reputacional	-	
OE03	Cuidar la calidad de la cartera crediticia	OEC 1	Incrementar el Valor Económico y reputacional	-	
OE04	Mejorar la experiencia del cliente	OEC 3	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OES 02	Incrementar los niveles de productividad en la economía del país
OE05	Masificar el acceso y uso de los canales alternos	OEC 3	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OES 02	Incrementar los niveles de productividad en la economía del país
OE06	Incrementar las operaciones y los clientes digitales	OEC 3	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OES 02	Incrementar los niveles de productividad en la economía del país
OE07	Optimizar la eficiencia financiera	OEC 6	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.	OES 02	Incrementar los niveles de productividad en la economía del país
OE08	Optimizar la eficiencia de los procesos	OEC 5	Mejorar la gobernanza de las EPE	-	
OE09	Mejorar la gestión de los proyectos	OEC 15	Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	-	
OE10	Garantizar la estabilidad operativa	OEC 6	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.	OES 02	Incrementar los niveles de productividad en la economía del país
OE11	Mejorar el clima laboral	OEC 18	Desarrollar el clima y cultura organizacional	-	
OE12	Aplicar la transformación digital	OEC 17	Implementar procesos de transformación digital	OES 02	Incrementar los niveles de productividad en la economía del país
OE13	Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial	OEC 08	Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras	OES 02	Incrementar los niveles de productividad en la economía del país

Anexo N° 4: Matriz de AEI

Objetivo Estratégico Institucional		Acción Estratégica Institucional		Responsable de la Acción Estratégica	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Prioridad Relativa
OEI 01	Garantizar una rentabilidad Sostenible	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OEI 02	Garantizar una solvencia Sostenible	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OEI 03	Cuidar la calidad de la cartera crediticia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OEI 04	Mejorar la experiencia del cliente	AEI 04.01	Optimizar la gestión de los reclamos	Gerencia de Innovación y Transformación Digital - Subgerencia Atención de Reclamos	X	X	X	X	X	X	Muy Alta
		AEI 04.02	Mejorar de la comunicación Digital BN	Gerencia de Comunicaciones y RRII	X	X					Media
		AEI 04.03	Optimizar el proceso de otorgamiento de créditos y apertura de cuentas de ahorro	Gerencia de Productos e Inclusión Financiera	X	X					Muy Alta
OEI 05	Masificar el acceso y uso de los canales alternos	AEI 05.01	Ampliar y mejorar la oferta de canales presenciales	Gerencia de Banca Digital Gerencia de Red de Agencias	X	X	X	X	X	X	Muy Alta
OEI 06	Incrementar las operaciones y los clientes digitales	AEI 06.01	Mejorar los canales y plataformas digitales	Gerencia de Banca Digital		X	X	X	X	X	Muy Alta
		AEI 06.02	Ampliar las funcionalidades y los estándares de seguridad a la Cuenta DNI	Gerencia de Productos e Inclusión Financiera y Responsable de la Cuenta DNI	X	X	X	X	X		Muy Alta
OEI 07	Optimizar la eficiencia financiera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OEI 08	Optimizar la eficiencia de los procesos	AEI 08.01	Desarrollar el relevamiento de funciones y puestos	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	X	X					Alta
		AEI 08.02	Optimizar la carga de trabajo por puesto	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión		X	X				Muy Alta
		AEI 08.03	Optimizar la gestión de archivos	Gerencia de Administración y Logística	X	X	X	X	X	X	Alta
		AEI 08.04	Desarrollar el Plan de Integridad BN	Gerencia de Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	X	X	X	X	X	X	Alta
OEI 09	Mejorar la gestión de los proyectos	AEI 09.01	Implementación metodológica y adopción de buenas prácticas en la gestión de proyectos	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	X	X	X	X	X	X	Alta
OEI 10	Garantizar la estabilidad operativa	AEI 10.01	Mejorar los sistemas UPS en las agencias	Gerencia de Administración y Logística	X	X	X	X	X	X	Media
OEI 11	Mejorar el clima laboral	AEI 11.01	Mejorar los procesos relacionados a la gestión de recursos humanos	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	X	X	X	X	X	X	Alta
OEI 12	Aplicar la transformación digital	AEI 12.01	Desarrollar el Plan de Transformación Digital	Gerencia de Tecnologías de Información	X	X	X	X	X	X	Muy Alta
		AEI 12.02	Impulsar la transformación tecnológica y operativa del banco con Inteligencia Artificial y Gobierno de datos.	Gerencia de Tecnologías de Información Gerencia de Operaciones Gerencia de Innovación y Transformación Digital				X	X	X	Alta
OEI 13	Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial	AEI 13.01	Nivel de Avance del Plan de Transformación cultural BN	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	X	X	X	X	X	X	Muy Alta
		AEI 13.02	Actualizar el PEI acorde a la evolución del entorno	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	X	X	X	X	X	X	Alta

Anexo N° 5: Fichas técnicas de indicadores Plan Estratégico 2022-2027

Perspectiva	Financiera					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Garantizar una rentabilidad Sostenible					
Nombre del Indicador	Retorno sobre el Patrimonio - ROE					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio promedio últimos 12 meses					
Área Responsable	Gerencia de Finanzas y Tesorería					
Fuente de Información	Estados Financieros BN: Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				42.68	26.1	19.6
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	38.98	32.54	29.15	27.12	29.30	30.60
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Financiera					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Garantizar una solvencia Sostenible					
Nombre del Indicador	Ratio de Capital Global					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Específico (E)					
Fórmula de cálculo	Patrimonio efectivo total / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional)					
Área Responsable	Gerencia de Riesgos					
Fuente de Información	Reporte 2-D y Reporte 3 de Contabilidad					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				12.73	15.12	13.4
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	13.00	13.00	13.00	13.00	14.50	14.50
Valor de referencia	El límite legal establecido por la SBS es 10%.					

Perspectiva	Financiera					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Cuidar la calidad de la cartera crediticia					
Nombre del Indicador	Ratio de Morosidad					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de Reducción (CR)					
Fórmula de cálculo	Saldo Cartera Atrasada (Vencido y Judicial) / Saldo Total					
Área Responsable	Gerencia de Riesgos					
Fuente de Información	Estados Financieros del BN (cifras cerradas)					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				2.25	1.98	2.47
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	2.21	2.35	2.48	2.62	2.00	2.00
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Financiera					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Cuidar la calidad de la cartera crediticia					
Nombre del Indicador	Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista sobre Cartera Vigente Minorista					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Específico (E)					
Fórmula de cálculo	Gasto de provisiones anualizadas cartera minorista / Saldo cartera vigente cartera minorista					
Área Responsable	Gerencia de Riesgos					
Fuente de Información	Estado de situación financiera, Estado de Resultados y Balance de Comprobación					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				1.14	0.31	0.61
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	2	2	2	2	2.50	2.50
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Grupos de Interés					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Mejorar la experiencia del cliente					
Nombre del Indicador	Nivel de satisfacción de cliente					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	$(N^{\circ} \text{ de Promotores} - N^{\circ} \text{ de Detractores}) / N^{\circ} \text{ encuestados}$					
Área Responsable	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión					
Fuente de Información	Base de datos remitida por el proveedor					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	70.00	74.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Grupos de Interés					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Masificar el acceso y uso de los canales alternos					
Nombre del Indicador	Participación de canales alternos					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	$N^{\circ} \text{ de operaciones financieras en canales alternativos} / N^{\circ} \text{ de operaciones financieras de todos los canales}$					
Área Responsable	Gerencia Banca Digital					
Fuente de Información	Quipus					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				64.1	78.59	82.43
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	84.62	86.12	87.62	89.12	90.62	91.20
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Grupos de Interés					
--------------------	-------------------	--	--	--	--	--

Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Incrementar las operaciones y los clientes digitales					
Nombre del Indicador	Clientes que usan canales digitales					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	N° de Clientes que usan al menos 1 canal digital (opera financieras y consultas) / Total de clientes con al menos una cuenta de ahorro activa (excepto cuenta DNI y call comercial)					
Área Responsable	Gerencia Banca Digital					
Fuente de Información	Quipus					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				-	-	32.58
Metas (*)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	36.00	38.00	40.00	42.00	44.00	46.00
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Procesos Internos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Optimizar la eficiencia financiera					
Nombre del Indicador	Ratio de Eficiencia Financiera					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de reducción (CR)					
Fórmula de cálculo	Gastos administrativos / ingresos netos					
Área Responsable	Gerencia de Finanzas y Tesorería					
Fuente de Información	Estados Financieros BN: Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				35.79	51.43	62.89
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	51.51	53.03	52.06	49.44	40.20	40.50
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Procesos Internos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Optimizar la eficiencia de los procesos					
Nombre del Indicador	Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema BGC					
Área Responsable	Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado					
Fuente de Información	Reporte del área responsable del indicador					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				71.99	84.07	88.48
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	88.93	88.93	88.93	88.93	89.16	89.16
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Procesos Internos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Optimizar la eficiencia de los procesos					
Nombre del Indicador	Nivel de Madurez de la Responsabilidad Social Corporativa – RSC					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema RSC					
Área Responsable	Comunicaciones y Relaciones Institucionales					
Fuente de Información	Reporte del área responsable del indicador					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				77	80.56	86.11
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	86.11	86.20	86.20	86.20	88.88	88.88
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Procesos Internos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Optimizar la eficiencia de los procesos					
Nombre del Indicador	Efectividad del servicio de pagaduría por transferencias solicitadas del MEF					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	$(\text{Transferencias atendidas} / \text{Transferencias solicitadas}) \times 100$					
Área Responsable	Gerencia de Operaciones					
Fuente de Información	Reporte Operativo de Transferencias solicitadas vs atendidas					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	-	-	-	-	85.00	90.00
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Procesos Internos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Mejorar la gestión de los proyectos					
Nombre del Indicador	Proyectos implementados					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	$\text{Proyectos implementados en el año} / \text{Proyectos programados a implementar en el año}$					
Área Responsable	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión					
Fuente de Información	Cronograma de Actividades / Sprint Planing / Equipo de Proyecto					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Procesos Internos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Garantizar la estabilidad operativa					
Nombre del Indicador	Índice de disponibilidad operativa de infraestructura de Banca Virtual					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	1 - (Número de tiempo con indisponibilidad de los canales de atención del BN durante el periodo/ Número total de tiempo del periodo)					
Área Responsable	Gerencia de Tecnologías de Información					
Fuente de Información						
Datos Históricos				2019	2020	2021
				-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	-	-	-	-	98.00	98.00
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Aprendizaje					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Mejorar el clima laboral					
Nombre del Indicador	Índice de clima laboral					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	Resultados de la encuesta de Clima Laboral					
Área Responsable	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura					
Fuente de Información	Encuesta de Satisfacción Laboral					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				60	59	58
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	66.00	67.00	68.00	69.00	70.00	71.00
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Aprendizaje					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 17 Implementar procesos de transformación digital					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Aplicar la transformación digital					
Nombre del Indicador	Grado de avance del Proyecto "Transformación Digital del BN"					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	(Actividades Ejecutadas/ Actividades Programadas) X 100					
Área Responsable	Unidad Implementadora del Proyecto (UIP)					
Fuente de Información	Cronograma vigente del Proyecto de Transformación Digital del Banco de la Nación					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	-	-	-	-	10.00	25.00
Valor de referencia	-					

Perspectiva	Aprendizaje					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 08. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras					
Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial					
Nombre del Indicador	Nivel de Avance del Plan de Transformación Cultural BN					
Unidad de Medida	Porcentaje					
Sentido del Indicador	Continuo de incremento (CI)					
Fórmula de cálculo	Avance de actividades ejecutadas / Avance de actividades programadas					
Área Responsable	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura					
Fuente de Información	Informe/reporte de ejecución de hito.					
Datos Históricos				2019	2020	2021
				-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	-					