

San Borja, 27 de Diciembre de 2018

Señor
Ricardo Sala Rey
Director Ejecutivo (e)
FONAFE
Presente.-

Asunto : Plan Operativo y Presupuesto para el año 2019

Referencia : Directiva de Gestión de FONAFE.

Me dirijo a usted, con relación al documento de la referencia, a través del cual se norma la programación, formulación y aprobación del Plan Operativo, y Presupuesto de las Empresas del Estado bajo el ámbito del FONAFE para el ejercicio económico del año 2019.

Al respecto, le alcanzo el Informe del Presupuesto del Plan Operativo y Presupuesto del Banco de la Nación para el año 2019, así como los formatos generados a través del SISFONAFE, debidamente cerrados electrónicamente.

Sobre el particular, cabe indicarle que el Presupuesto del Plan Operativo y Presupuesto para el año 2019 ha sido aprobado en la Sesión de Directorio N° 2230 de fecha 13.12.2018, cuya copia adjunto al presente.

Atentamente,

ANEXO N°9
INFORME DE APROBACIÓN DEL PLAN OPERATIVO Y
PRESUPUESTO DEL AÑO 2019

DICIEMBRE 2018

INFORME DE APROBACIÓN DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO 2019

I.- ASPECTOS GENERALES

1.1. Naturaleza Jurídica

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

El Banco se rige por este Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado (a, b) y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros (c, d).

- a) Ley N° 24948 de la Actividad Empresarial del Estado y su Reglamento aprobado por D. S. N° 027-90-MIPRE. Abrogada en aplicación de lo dispuesto por la Cuarta Disposición Final del D. Leg. N° 1031 publicado el 2008-06-24;
- b) Decreto Leg. N° 1031, promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado.
- c) Sustituida por la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros;
- d) Ley N° 27658 Marco de Modernización de la Gestión del Estado de fecha 2002-01-17; publicado en el diario oficial "El Peruano" con fecha 2002-01-30 que declara al Estado en proceso de modernización. Se establece los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado en todas sus instituciones e instancias.

1.2. Objeto Social

De acuerdo a lo indicado por el Estatuto en el Artículo 4°

Es objeto del Banco administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.

Cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, el Banco actuará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior.

Asimismo, recauda tributos y efectúa pagos, sin que esto sea exclusivo, por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria.

1.3. Accionariado

Según el Artículo 5° del Estatuto del Banco de la Nación, el capital del Banco es de S/. 1,200'000,000.00¹ (Un Mil Doscientos Millones y 00/100 Soles), a ser íntegramente pagado por el Estado.

Por el capital no se emiten acciones ni títulos de ninguna especie, constando únicamente en la cuenta correspondiente.

¹ Texto vigente, de acuerdo a lo dispuesto por Decreto Supremo N° 078-2016-EF de 2016-04-12, publicado en el diario oficial "El Peruano" con fecha el 2016-04-13, modifican el Estatuto del Banco de la Nación en lo que se refiere al texto del artículo 5 del Estatuto del Banco aprobado mediante Decreto Supremo N° 07-94-EF

1.4. Directorio (Apellidos y Nombres, Cargo, Fecha de Designación por JGA u otro acto societario)

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DESIGNACIÓN N° Y FECHA DE RESOLUCIÓN
1	Luis Alberto Arias Minaya	Presidente Ejecutivo	R.S.N° 011-2018-EF del 02-05-2018
2	José Berley Arista Arbildo	Director	R.S.N° 007-2018-EF del 06-04-2018
3	Betty Armida Sotelo Bazán	Directora	R.S.N° 008-2018-EF del 18-04-2018
4	Manuel Ramón Estela Benavides	Director	R.S.N° 012-2018-EF del 02-05-2018
5	Eduardo Francisco González García	Director	R.S.N° 024-2018-EF del 05-09-2018

1.5. Gerencias principales (Apellidos y Nombres, Cargo, Fecha de Designación o encargo)

N°	GERENCIA	APELLIDOS Y NOMBRE	CARGO	FECHA DE DESIGNACIÓN
1	Gerencia General	Narro Forno Luis Enrique	Gerente General (e)	12/09/2018
2	Gerencia de Auditoría Interna	Mateu Bullón Jose Agustín	Gerente	22/01/2018
3	Gerencia de Oficialía de Cumplimiento	Balbuena Lavado Jorge Luis	Gerente (e)	13/08/2018
4	Gerencia de Riesgos	Blas Saenz Jhan Stivent	Gerente (e)	09/07/2015
5	Gerencia Central de Administración	Zavaleta Montoya Pedro Eduardo	Gerente central (e)	21/05/2018
6	Gerencia de Finanzas y Contabilidad	Malfitano Malfitano Pietro Rino	Gerente (e)	17/08/2018
7	Gerencia de Recursos Humanos	Zavaleta Montoya Pedro Eduardo	Gerente (e)	24/08/2018
8	Gerencia de Logística	Sanchez Moreno Francisco Javier	Gerente	21/08/2018
9	Gerencia de Relaciones Institucionales	Quiroz Morote Roberto Armando	Gerente (e)	04/06/2018
10	Gerencia Legal	Bustamante Gonzales Juan Carlos	Gerente	18/05/2017
11	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Estremadoyro Osore Celeste Laura Luisa	Gerente (e)	07/06/2018
12	Gerencia Central de Negocios y Tecnología	Narro Forno Luis Enrique	Gerente (e)	18/05/2018
13	Gerencia de Informática	Meza Marotta Amador Ernesto	Gerente (e)	21/05/2018
14	Gerencia de Banca de Desarrollo e Inclusión Financiera	Sponza Tuesta Renzo Fabrizio	Gerente (e)	22/06/2018
15	Gerencia de Operaciones	Ballón García Juan Guillermo	Gerente (e)	06/02/2017
16	Gerencia Banca de Servicio	Enciso Rodas Sixto Javier	Gerente (e)	28/08/2018

1.6. Marco Regulatorio

El Banco se rige por este Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

1.8. Factores críticos de éxito

- Posibilidades recurrentes de reducción del porcentaje de comisión cobrado por el Servicio Bancario de Manejo de Tesorería del Estado.
- Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras internacionales.
- Cambios en la gestión económica y financiera del Estado
- Cultura y Gestión de Proyectos.
- Liderazgo en la Toma de Decisiones.
- Eficiencia de los Procesos Operativos.

1.9. Área de Influencia

El Banco de la Nación cuenta con canales físicos y virtuales a través de los cuales atiende a la población de las diferentes ciudades del país.

Los canales físicos de atención en el Banco de la Nación son:

- Oficinas (Agencias y Oficinas Especiales)
- Cajeros Automáticos
- Cajeros Corresponsales (Agentes Multired)

Con el propósito de evaluar el área de influencia del Banco de la Nación, se analiza la cantidad de distritos que cuente con alguno de los canales físicos de atención mencionados, frente al número total de distritos a nivel nacional. Ello se aprecia en el cuadro siguiente:

**Área de influencia de los canales de atención del Banco de la Nación
Cobertura por Canal a Nivel Distrital
Noviembre 2018**

Canal de Atención	N° de distritos atendidos por canales del BN	N° de distritos a nivel nacional*	Participación %
Agencia y Oficinas Especiales	482	1,874	25.7%
Cajero Automático	268		14.3%
Cajeros Corresponsales	1,453		77.5%
Total de Distritos que son atendidos por el BN	1,489		79.5%

(*) Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI

Se aprecia que las Oficinas se encuentran en 482 distritos, lo que representa un 25.7% de cobertura a nivel nacional, es decir brinda servicios por este canal al 25.7% de distritos del Perú, siendo menor para el caso de los Cajeros Automáticos con un 14.3% y mayor en los Cajeros Corresponsales con el 77.5%. Para el mes de noviembre de 2018 el Banco de la Nación tiene una cobertura de 79.5% del total de distritos a nivel nacional.

1.10. Soporte operativo

Canales de Atención del Banco de la Nación Noviembre 2018

Canal de Atención	Total
Oficinas	640
Cajeros Automáticos	951
Cajeros Corresponsales (*)	7,601
Total Nacional	9,192

Fuente: Gerencia Banca de Servicio - Gerencia de Operaciones

(*) Se consideran Ag. propios (no full carga) y operativos (no rechazados)

Oficinas del Banco de la Nación Noviembre 2018

Oficinas	Total
Lima Metropolitana y Callao	101
Provincias	539
Total Nacional	640

Fuente: Gerencia Banca de Servicio

Cajeros Automáticos del Banco de la Nación Noviembre 2018

Cajeros Automáticos	N° ATM
Lima Metropolitana y Callao	361
Provincias	590
Total Nacional	951

Fuente: Gerencia de Operaciones

Cajeros Corresponsales del Banco de la Nación Noviembre 2018

Cajeros Corresponsales	N° CC
Lima y Callao	1,462
Provincias	6,139
Total Nacional	7,601

Fuente: Gerencia de Operaciones



1.11. Logros:

a. Principales logros esperados a obtener en el año 2019

Promedio de Volumen de Operaciones por Trimestre 2019: Proyección

SERVICIOS	2019			
	1ER. TRIM.	2DO. TRIM.	3ER. TRIM.	4TO. TRIM.
I.- PAGADURIA				
- PAGO DE CHEQUES	3,257,685	3,313,480	3,437,353	3,593,036
- DEPOSITOS CTA.CTE.	3,562,219	3,509,960	3,644,055	3,802,490
- DEPOSITOS DE AHORROS	9,457,659	10,157,942	10,218,331	11,210,027
- RETIRO DE AHORROS	10,964,004	11,169,940	11,999,250	12,727,627
- RETIRO AHORROS EN ATM'S	6,538,961	6,129,718	6,436,110	6,484,874
- OTRAS TRANSAC. EN ATM'S	1,530,890	1,348,162	1,408,920	1,420,402
- TARJETAS-PAGO FONAHPU	0	26,084	0	25,802
- EMISION GIRO BANC./TEL.	376,913	398,532	404,196	405,625
- PAGO GIRO BANC./TEL.	371,578	393,630	399,174	403,848
- EMISION DEP. JUD. Y ADM.	81,911	87,144	93,006	74,491
- PAGO DEP. JUD. Y ADM.	44,854	51,300	51,783	36,723
TOTAL PAGADURIA	36,186,673	36,585,892	38,092,177	40,184,944
II.- RECAUDACION	0	0	0	0
- SUNAT	930,197	955,773	963,265	957,493
- ADUANAS	3,498	3,055	2,929	3,120
- ENTIDADES PUBLICAS	2,358,751	2,192,105	2,464,411	1,959,525
TOTAL RECAUDACION	3,292,446	3,150,933	3,430,605	2,920,138
III.- OTROS SERVICIOS	0	0	0	0
- CORRESPONSALIA	2,719,317	2,839,136	2,960,233	2,885,305
- COMPRA VENTA M.E.	39,943	36,564	39,183	34,679
- SEGURO TARJETA DEBITO	55,230	64,207	60,082	53,826
- OTROS	224,504	265,190	266,675	355,595
TOTAL OTROS SERVICIOS	3,038,994	3,205,097	3,326,172	3,329,405
TOTAL NACIONAL	42,518,114	42,941,922	44,848,954	46,434,488

Elaboración: Gerencia de Planeamiento y Desarrollo

II.- LÍNEAS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

2.1. Descripción de las Líneas de Negocio de la Empresa

Las principales líneas de negocio del Banco son las siguientes:

- **Negociación y Ventas**

Ingresos generados principalmente por la realización de operaciones de tesorería, compra y venta de títulos, monedas y commodities por cuenta propia, entre otras actividades de naturaleza similar.

- **Banca Minorista**

Servicio orientado al financiamiento a clientes minoristas incluyendo tarjetas de crédito, préstamo hipotecario, entre otros.

- **Banca Comercial**

Financiamiento a clientes no minoristas, incluyendo, factoring, descuento, arrendamiento financiero, entre otros.

- **Liquidación y Pagos**

Actividades relacionadas con pagos y cobranzas, transferencia interbancaria de fondos, compensaciones y liquidación, entre otras actividades de naturaleza similar.

- **Otros Servicios**

Servicios de custodia, fideicomisos, comisiones de confianza y otros servicios.

2.2. Información Cuantitativa de Líneas de Negocio

Negociación y Ventas

Tabla 1. *Negociación y Ventas (En MM de S/)*

SERVICIOS	Estimado 2018	Previsto 2019
Derivados e Instrumentos Negociables	622.6	588.8
Disponibles BCR	61.7	82.5
TOTAL	684.3	671.3

Banca Minorista

Tabla 2. *Banca Minorista (En MM de S/)*

SERVICIOS	Estimado 2018	Previsto 2019
Crédito minorista de consumo	1.6	1.6
Crédito minorista hipotecario	21.2	25.9
Depósitos minoristas	10.8	4.8
Préstamo Multired	874.8	963.8
TOTAL	908.3	996.1

Banca Comercial

Tabla 3. Banca Comercial (En MM de S/)

SERVICIOS	Estimado 2018	Previsto 2019
Crédito Corporativo	172.8	57.6
Depósito Comercial	7.3	7.1
TOTAL	180.1	64.7

Liquidación y Pagos

Tabla 4. Liquidación y Pagos (En MM de S/)

SERVICIOS	Estimado 2018	Previsto 2019
Administración de efectivo, pagos y liquidaciones	324.8	337.1
TOTAL	324.8	337.1

Otros Servicios

Tabla 5: Otros Servicios (En MM de S/)

SERVICIOS	Estimado 2018	Previsto 2019
Gestión de Inversiones y encargos de confianza.	3.9	4.3
Otros Servicios	442.5	456.8
TOTAL	446.4	461.1

III. PLAN ESTRATÉGICO²

3.1. Misión

"Brindar servicios de calidad a la ciudadanía y al Estado, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la inclusión financiera, a través de una gestión moderna y auto-sostenible"

3.2. Visión

"Ser reconocido por brindar soluciones financieras, innovadoras, inclusivas y de calidad al Estado Peruano y la ciudadanía, dentro de un marco de gestión basado en la efectividad de sus procesos y prácticas de Buen Gobierno Corporativo".

3.3. Valores

- A. **Excelencia en el Servicio:** Cubrimos las expectativas que tiene la ciudadanía con nuestros productos y servicios, considerando altos estándares de calidad del servicio en la atención.
- B. **Compromiso:** Mostramos un interés genuino por contribuir en el desarrollo, crecimiento y bienestar de nuestros trabajadores; así como de los ciudadanos, especialmente en zonas donde no existe oferta bancaria.
- C. **Integridad:** Nuestro accionar es coherente con los principios éticos y la transparencia en la comunicación, buscando de manera permanente que esta sea oportuna y directa para lograr relaciones de confianza con nuestros grupos de interés.

² Se han registrado los Fundamentos Estratégicos: "Misión, Visión y Valores", del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, aprobado en Sesión de Directorio N° 2174 de fecha 25.09.2017.

D. **Innovación:** Mantenemos una preocupación constante por la mejora continua y la eficiencia operativa, garantizando que nuestros procesos y soporte tecnológico tengan un enfoque simple y eficaz que redunde en la satisfacción del cliente interno y la ciudadanía; bajo una cultura de opinión abierta y reconocimiento a los trabajadores.

E. **Respeto:** Reconocemos la diversidad cultural, de pensamiento, de opinión, de raza, de religión, así como otras diferencias presentes al interior y exterior del Banco; manteniendo un trato cordial y alturado que identifique al Banco como un referente de inclusión y convivencia.

3.4. Horizonte del Plan Estratégico

El Plan Estratégico del Banco de la Nación tiene un Horizonte Temporal de 5 años iniciando en el 2017 hasta el 2021, encontrándose alineado al período del Plan Estratégico Corporativo (PEC).

3.5. Objetivos estratégicos, Indicadores y Metas

A continuación se registra los Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021.

Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación	Indicador	Unidad de Medida	Metas				
			2017	2018	2019	2020	2021
O1. Incrementar la creación de valor económico	Rentabilidad Patrimonial - ROE	Porcentaje	28.42	29.22	30.07	31.67	34.33
	Rentabilidad Activo - ROA	Porcentaje	2.49	2.54	2.56	2.66	2.90
	Margen Neto Ajustado	Porcentaje	28.16	28.18	28.14	29.11	31.39
	Eficiencia	Porcentaje	47.52	48.55	47.21	45.52	43.54
	Clasificación local de riesgos	Porcentaje	100	100	100	100	100
O2. Promover la Inclusión Financiera	Índice de Inclusión Financiera en distritos sin presencia del BN.	Porcentaje	0.8	1.6	1.8	2.1	2.4
	Índice de cuentas de ahorro en Oficinas UOB de bajo dinamismo.	Porcentaje	0.4	0.7	0.8	0.9	0.9
O3. Brindar Servicios de Calidad	Nivel de satisfacción de atención en la red de agencias	Porcentaje	83.00	83.50	84.00	84.50	85.00
O4. Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos	Frecuencia en el uso de los canales alternos	Porcentaje	66	68	70	71	72
	Índice operacional de canales alternos	Porcentaje	71	73	75	77	80
O6. Promover Alianzas Estratégicas con el Estado	Alianzas implementadas con entidades del estado	Número	2	2	2	2	2
O6. Mejorar el uso de las TIC como soporte al rediseño de los procesos internos	Número de proyectos gestionados orientados a la transformación digital	Número	1	1	2	2	2
O7. Mejorar la Gestión de Proyectos	Índice de cumplimiento de Proyectos en el período	Porcentaje	100	100	100	100	100
O8. Fortalecer la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial	Incrementar el grado de madurez de la RSE	Puntaje	15	18	20	22	24
	Obtener el Distintivo ESR	Distintivo ^{1/}	1	1	1	1	1
O9. Fortalecer el Gobierno Corporativo	Nivel de cumplimiento de los principios del CBGC de FONAFE	Porcentaje	57.15	59.89	65.52	71.70	74.16
O10. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional	Índice del nivel de desempeño	Porcentaje	60	60	65	65	67
	Índice de Clima Laboral	Porcentaje	65	65	66	66	67

1/ Se considera como meta 1 el Obtener el Distintivo en cada período.

BANCO DE LA NACION
 Pedro Malfitano
 Gerente (e)
 Subgerencia Planeamiento

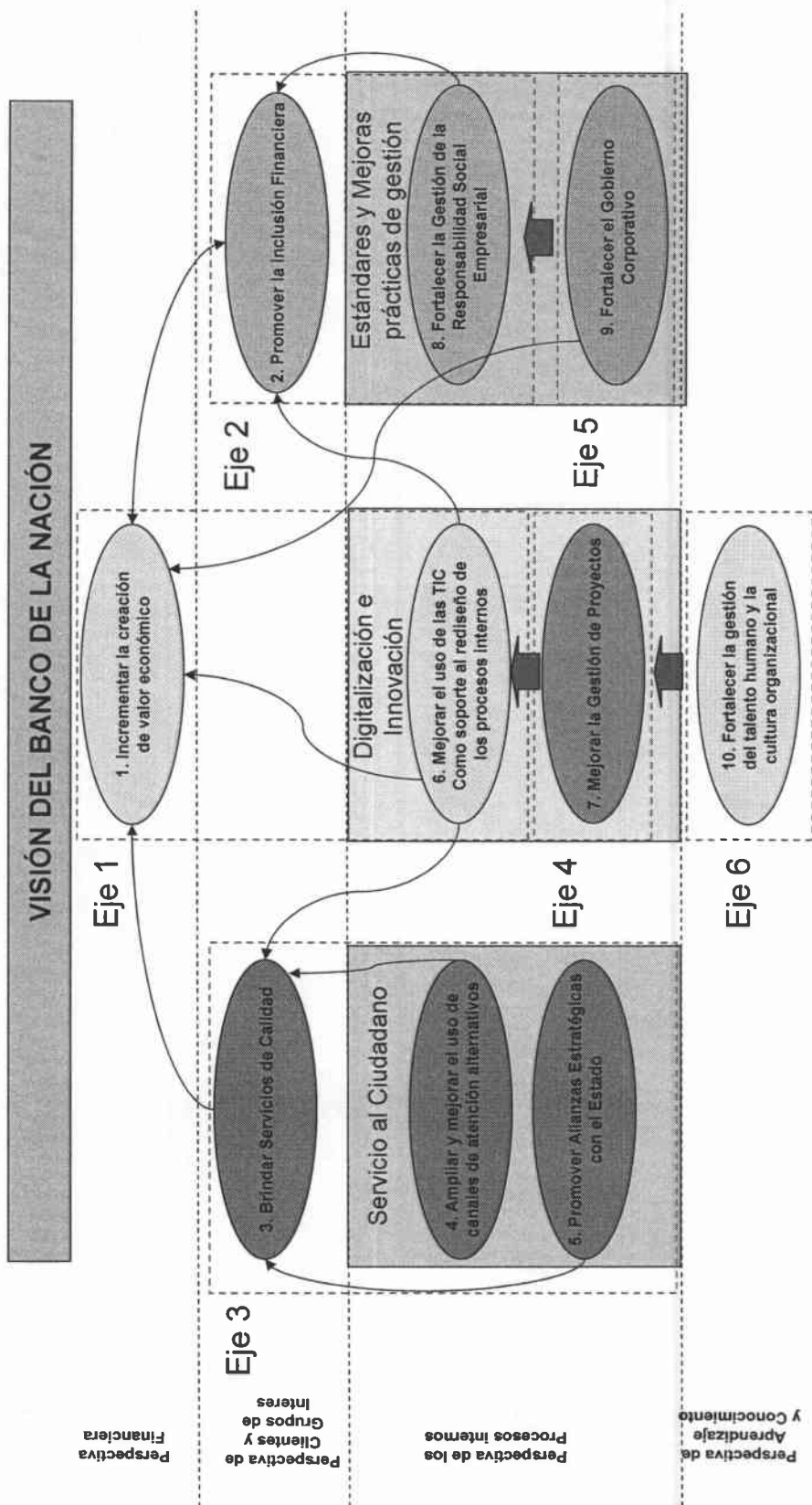
BANCO DE LA NACION
 Cecilia Estremadoyro
 Ojeda
 Gerente (e)
 Planeamiento y Desarrollo

BANCO DE LA NACION
 Luis E. Salazar Flores
 Subgerente
 Subgerencia Planeamiento

BANCO DE LA NACION
 María del Pilar Burga y Vega
 Subgerente
 Presupuesto

BANCO DE LA NACION
 Diana Luján Chávez
 Jefe (e)
 Subgerencia Planeamiento y Logística

3.6. Mapa estratégico



3.7. Nivel previsto de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo estimado para el año 2018

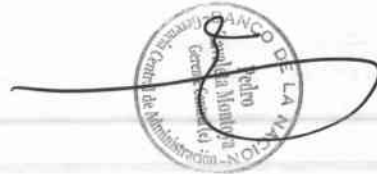
El nivel previsto de cumplimiento de los Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo para el año 2018 se encuentra direccionado a 4 principios, teniendo como referencia lo planteado en la Herramienta de Autoevaluación de FONAFE

#	N° Elemento	N° Principio Asociado	Plan de Acción - detallado	Planificación % Avance al 2018
1	2.1	2	Gestionar y obtener las Actas de Directorio Semestrales donde se tome conocimiento y evalúe las posibles desviaciones con respecto al cumplimiento de la Política de Solución de Conflictos.	100%
2	3.1	3	Gestionar y obtener la aprobación del Directorio y Difusión de la política de endeudamiento (que incluya procedimientos).	100%
3	4.1	4	Gestionar y obtener la Política para el cumplimiento de obligaciones y compromisos con todos los grupos de interés, así como sus respectivos procedimientos, todo ello, aprobado y difundido. Adicionalmente, evidencia que acredite que las obligaciones y compromisos respecto a cada grupo de interés se encuentren claramente identificadas y que las áreas competentes, tienen conocimiento de ello.	100%
4	24.1	24	Gestionar y obtener el Plan de Sucesión del personal directivo, definido por el Directorio.	100%

3.8. Nivel previsto de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo para el año 2019

Para el próximo año 2019 las acciones y actividades estarán dirigidas al cumplimiento de los parámetros establecidos en la metodología de FONAFE.

Es importante mencionar que la metodología FONAFE para la evaluación de los Principios de Buen Gobierno Corporativo es considerada la base, referencia y guía para el inicio de las acciones en el campo.



IV. PLAN OPERATIVO

4.1 Plan Operativo 2018: Avance de Indicadores al III Trimestre y estimación al cierre del año.

Cuadro N° 1: Avance de indicadores al II Trimestre y estimación al cierre del año del Plan Operativo 2018

objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	N°	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Ponderación (peso)	Meta al IV Trim	Ejecución al II Trim	Estimación al IV Trim
OE1. Incrementar la creación de valor económico	Rentabilidad Patrimonial - ROE	1	ROE	$(\text{Resultado Neto Ejercicio} / \text{Patrimonio del periodo}) \times 100$	Porcentaje	8.14%	29.22%	21.60%	29.22%
	Rentabilidad Activo - ROA	2	ROA	$(\text{Resultado Neto Ejercicio} / \text{Activo del periodo}) \times 100$	Porcentaje	7.75%	2.54%	1.47%	2.54%
	Margen Neto Ajustado	3	Margen Neto Ajustado	$\text{Resultado Neto ejercicio ajustado} / (\text{Ingresos por intereses} + \text{Ingresos servicios financieros} + \text{ROF}) \times 100$	Porcentaje	7.28%	28.18%	33.63%	28.18%
	Eficiencia	4	Eficiencia	$(\text{Gastos administrativos} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	Porcentaje	7.06%	48.55%	37.56%	48.55%
	Clasificación Local de Riesgos	5	Clasificación Local de Riesgos	• Si la calificación es mayor o igual que "A" entonces 100%. • Si la calificación es "A-" entonces 90% • Si la calificación es "B+" entonces 80% • Si la calificación es "B" entonces 70% • Si la calificación es igual o inferior a "B-" entonces 0%.	Porcentaje	2.83%	100.00%	100.00%	100.00%
OE12. Promover la Inclusión Financiera	Bancarización en distritos sin oferta financiera	1	Índice de inclusión financiera en distritos sin presencia del BN	Porcentaje de personas con servicios del banco, respecto al total de la población en el 90% de distritos sin presencia del BN.	Porcentaje	5.21%	1.60%	1.1%	1.60%
	Bancarización en oficinas con bajo dinamismo	2	Índice de Cuentas de Ahorro en Oficinas UOB de bajo dinamismo	Porcentaje de personas con cuentas de ahorro abiertas en 43 oficinas UOB que presentan bajo dinamismo respecto a la población (PEA) en dichos distritos.	Porcentaje	5.34%	0.70%	0.5%	0.70%
OE13. Brindar servicios de calidad	Estudio de calidad de servicios al cliente de los canales de atención del Banco de la Nación y medición de tiempos de espera	1	Nivel de Satisfacción de Atención en la Red de Agencias	Promedio de los resultados de las principales variables de encuestas al cliente de agencias	Porcentaje	6.31%	83.50%	82.7%	83.50%
OE14. Ampliar y mejorar el uso de los canales de atención alternos	Cajeros Corresponsales "Agente Multired"	1	Cantidad de puntos de atención a través del Cajero Corresponsal	Conteo del Número de puntos de atención de cajeros corresponsales	Número	6.07%	1,400	823	1,400
	Fomentar el uso de los canales alternos	2	Frecuencia en el Uso de los Canales Alternos	$(\text{Cuentas de ahorros utilizadas por lo menos en un canal alterno}) / \text{Total de cuentas de ahorros que transaccionaron}$	Porcentaje	5.82%	68.00%	75%	68.00%
	Migración de operaciones en los canales alternos	3	Índice Operacional de Canales Alternos	$(\text{Volumen de Operaciones de canales alternos} / \text{Volumen Total de operaciones del BN}) \times 100$	Porcentaje	5.58%	73.00%	73.4%	73.00%

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	N°	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Ponderación (peso)	Meta al IV Trim	Ejecución al II Trim	Estimación al IV Trim
OE15. Promover alianzas estratégicas con el Estado	Gestión de alianzas con entidades del estado	1	Alianzas Implementadas con Entidades del Estado	Conteo del número de alianzas implementadas en el año	Número	2.15%	2	0	2
OE16. Mejorar el uso de las TIC como soporte al rediseño de los procesos internos	Solución para garantizar la continuidad operativa del Banco de la Nación	1	Grado de Avance de las Actividades del Proyecto	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	6.71%	100.00%	58%	100.00%
	Banca Cliente en Smartphone	2	Número de Proyectos Gestionados Orientados a la Transformación Digital	Número anual de proyectos gestionados orientados a la transformación digital.	Número	4.36%	1	1	1
OE17. Mejorar la gestión de proyectos	Gestión de cumplimiento de los proyectos del Banco de la Nación	1	Índice de Cumplimiento de Proyectos en el Período	Promedio del cumplimiento de metas de los proyectos del plan operativo x 100	Porcentaje	4.56%	100.00%	87.7%	100.00%
OE18. Fortalecer la gestión de la responsabilidad social empresarial	Gestión de Responsabilidad Social Empresarial del Banco de la Nación	1	Incrementar el grado de madurez de la Responsabilidad Social Empresarial	Puntaje alcanzado	Puntaje	3.40%	18	15	18
		2	Obtener el Distintivo Empresa Socialmente Responsable	1 = Distintivo Obtenido / 0 = No obtener distintivo	Distintivo		1	1	1
OE19. Fortalecer el Gobierno Corporativo	Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo del Banco de la Nación	1	Nivel de cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo FONAFE.	De acuerdo a la herramienta de monitoreo del cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE.	Porcentaje	3.62%	59.89%	65.89%	59.89%
	Sistema de Control Interno - Instancia Descentralizada	2	Grado de Avance de las Actividades del Proyecto	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	3.16%	50.00%	10%	50.00%
	Promoción del Código de Ética del Banco de la Nación	3	Grado de avance en número de personas capacitadas con el código de ética y valores institucionales	Número de personas capacitadas con el Código de Ética	Número	1.84%	3,000	927	3,000
OE110. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional	Medición del desempeño de trabajadores del BN	1	Índice del Nivel de Desempeño	Índice Anual de Evaluación de Liderazgo	Porcentaje	1.39%	60.00%	60%	60.00%
	Gestión del clima laboral	2	Índice de Clima Laboral	Índice de satisfacción de encuesta de clima laboral	Porcentaje	1.39%	65.00%	70%	65.00%
Total de Indicadores		22	100.00%						

4.2 Matriz del Plan Operativo 2019

Cuadro N° 2: Matriz del Plan Operativo 2019

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	N°	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Ponderación (peso)	Meta 2019				Presupuesto			
							Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim	Monto (Soles)	Asignación por Rubro ^(*) (%)		
												Compra de Bienes	Gastos de Personal	Servicios prestados por terceros
OE1. Incrementar la creación de valor económico	Rentabilidad Patrimonial	1	ROE	(Resultado Neto Ejercicio / Patrimonio del periodo) x 100	Porcentaje	6.56%	6.98%	17.55%	24.34%	30.07%	-	-	-	-
	Rentabilidad Activo	2	ROA	(Resultado Neto Ejercicio / Activo del periodo) x 100	Porcentaje	6.28%	0.07%	1.29%	1.97%	2.56%	-	-	-	-
	Margen Neto Ajustado	3	Margen Neto Ajustado	Resultado Neto ejercicio ajustado / (Ingresos por intereses + Ingresos servicios financieros + ROF) x 100	Porcentaje	5.92%	28.11%	27.85%	28.01%	28.14%	-	-	-	-
	Eficiencia	4	Eficiencia	(Gastos administrativos / Ingresos Totales) x 100	Porcentaje	5.78%	47.53%	47.52%	47.37%	47.21%	-	-	-	-
	Clasificación Local de Riesgos	5	Clasificación Local de Riesgos	• Si la calificación es mayor o igual que "A" entonces 100%. • Si la calificación es "A-" entonces 90%. • Si la calificación es "B+" entonces 80%. • Si la calificación es "B" entonces 70%. • Si la calificación es igual o inferior a "B-" entonces 0%.	Porcentaje	2.06%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-
OE2. Promover la Inclusión Financiera	Bancarización en distritos sin oferta financiera	1	Índice de inclusión financiera en distritos sin presencia del BN	Porcentaje de personas con servicios del banco, respecto al total de la población en el 90% de distritos sin presencia del BN.	Porcentaje	3.77%	0.40%	0.8%	1.2%	1.8%	-	-	-	-
	Bancarización en oficinas con bajo dinamismo	2	Índice de Cuentas de Ahorro en Oficinas UOB de bajo dinamismo	Porcentaje de personas con cuentas de ahorro abiertas en 43 oficinas UOB que presentan bajo dinamismo respecto a la población (PEA) en dichos distritos.	Porcentaje	3.87%	0.2%	0.4%	0.6%	0.8%	-	-	-	-

(*) El Banco de la Nación no cuenta con un sistema de costeo por actividades; sin embargo en el Monto (S/.) se ha registrado el Presupuesto de los Proyectos, los cuales tienen en su composición principalmente gastos de Capital.



Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	N°	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Fondación (peso)	Meta 2019				Monto (Soles)	Presupuesto		
							Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim		Asignación por Rubro ^(*) (%)		
OE3. Brindar servicios de calidad	Construcción de agencias 2019	1	Cantidad de agencias terminadas	Conteo del Número de agencias terminadas	Número	5.08%	0	1	4	8	S/. 29,134,065	-	-	-
	Remodelación de agencias 2019	2	Cantidad de agencias terminadas	Conteo del Número de agencias terminadas	Número	4.94%	0	2	4	9	S/. 6,917,935	-	-	-
	Apertura de agencias 2019	3	Expedientes Técnicos Terminados	Conteo del Número de expedientes técnicos terminados	Número	4.80%	0	0	0	1	S/. 3,652,613	-	-	-
		4	Cantidad de agencias terminadas	Conteo del Número de agencias terminadas	Número		0	1	2	5		-	-	-
	Estudio de calidad de servicios al cliente de los canales de atención del Banco de la Nación y medición de tiempos de espera	1	Nivel de Satisfacción de Atención en la Red de Agencias	Promedio de los resultados de las principales variables de encuestas al cliente de agencias	Porcentaje	5.20%	83.5%	83.5%	83.5%	84.0%	-	-	-	-
OE4. Ampliar y mejorar el uso de los canales de atención alternativos	Adquisición de 195 ATM's de reemplazo e instalación 2019 - 2020	1	Grado de avance de las actividades del proyecto.	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	4.87%	15%	30%	45%	60%	S/. 25,592,052	-	-	-
	Adquisición de 150 ATM's nuevos puntos e instalación 2019 - 2020	2	Grado de avance de las actividades del proyecto.	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	4.53%	15%	30%	45%	60%	S/. 11,374,550	-	-	-
	Adquisición cajero reciclador con funciones avanzadas	3	Grado de avance de las actividades del proyecto.	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	4.40%	25%	50%	75%	100%	S/. 1,229,600	-	-	-
	Fomentar el uso de los canales alternos	4	Frecuencia en el Uso de los Canales Alternos	(Cuentas de ahorros utilizadas por lo menos en un canal alternativo) / Total de cuentas de ahorros que transaccionaron	Porcentaje	4.21%	69%	69%	70%	70%	-	-	-	-
	Migración de operaciones en los canales alternos	5	Índice Operacional de Canales Alternos	(Volumen de Operaciones de canales alternos / Volumen Total de operaciones del BN) x 100	Porcentaje	4.04%	73%	74%	74%	75%	-	-	-	-
OE5. Promover alianzas estratégicas con el Estado	Gestión de alianzas con entidades del estado	1	Alianzas Implementadas con Entidades del Estado	Conteo del número de alianzas implementadas en el año	Número	1.57%	0	0	1	2	-	-	-	-

(*) El Banco de la Nación no cuenta con un sistema de costeo por actividades; sin embargo en el Monto (S/.) se ha registrado el Presupuesto de los Proyectos, los cuales tienen en su composición principalmente gastos de Capital.

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	N°	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Ponderación (piso)	Meta 2019				Monto (Soles)	Presupuesto			
							Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim		Asignación por Rubro ^(*) (%)			
												Compra de Bienes	Gastos de Personal	Servicios prestados por terceros	
OE6. Mejorar el uso de las TIC como soporte al rediseño de los procesos internos	Implementación de Solución Tecnológica para la prevención de fraudes y lavado de activos	1	Grado de avance de las actividades del proyecto.	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	2.30%	10%	30%	50%	70%	S/. 12,094,768	-	-	-	
	Implementación del Procesador Transaccional Multicanal y Plataformas de Integración Etapa I	2	Grado de avance de las actividades del proyecto.	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	5.51%	5%	10%	40%	100%	S/. 8,876,760	-	-	-	
	Proyectos de Transformación digital	3	Número de Proyectos Gestionados Orientados a la Transformación Digital	Número anual de proyectos gestionados orientados a la transformación digital.	Número	3.16%	0	0	0	2	-	-	-	-	
OE7. Mejorar la gestión de proyectos	Gestión de cumplimiento de los proyectos del Banco de la Nación	1	Índice de Cumplimiento de Proyectos en el Período	Promedio del cumplimiento de metas de los proyectos del plan operativo x 100	Porcentaje	3.31%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	
OE8. Fortalecer la gestión de la responsabilidad social empresarial	Promoción de la Sostenibilidad del Banco de la Nación a través de la Responsabilidad Social Empresarial	1	Incrementar el grado de madurez de la Responsabilidad Social Empresarial	Puntaje alcanzado	Puntaje	2.47%	18	18	18	20	S/. 276,523	-	-	-	
		2	Obtener el Distintivo Empresa Socialmente Responsable	1 = Distintivo Obtenido / 0 = No obtener distintivo	Distintivo		1	1	1	1		-	-	-	
OE9. Fortalecer el Gobierno Corporativo	Adopción de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo fortalece en esencia a las piezas claves de la dirección y control de una empresa.	1	Nivel de cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo FONAFE.	De acuerdo a la herramienta de monitoreo del cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE.	Porcentaje	2.63%	67.82%	67.82%	69.12%	71.70%	S/. 0.00	-	-	-	
	Promoción de una Cultura de Integridad	2	Grado de avance de las actividades del proyecto.	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	1.35%	0%	38%	75%	100%	S/. 0.00	-	-	-	
OE10. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional	Medición del desempeño de trabajadores del BN	1	Índice del Nivel de Desempeño	Índice Anual de Evaluación de Liderazgo	Porcentaje	1.04%	65%	65%	65%	65%	-	-	-	-	
	Gestión del clima laboral	2	Índice de Clima Laboral	Índice de satisfacción de encuesta de clima laboral	Porcentaje	0.56%	66%	66%	66%	66%	-	-	-	-	
Total de Indicadores		28					100.0%	Monto de Presupuesto				S/. 99,148,868			

(*) El Banco de la Nación no cuenta con un sistema de costeo por actividades; sin embargo en el Monto (S/) se ha registrado el Presupuesto de los Proyectos, los cuales tienen en su composición principalmente gastos de Capital.

4.3 Ficha técnica del indicador

Cuadro N° 3: Ficha Técnica del Indicador

Perspectiva	Financiera			
Objetivo Estratégico	O1. Incrementar la creación de valor económico			
Objetivo Operativo	Rentabilidad Patrimonial			
Nombre del Indicador	Rentabilidad Patrimonial - ROE			
Unidad de medida	Porcentaje (%)			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	$(\text{Resultado Neto Ejercicio} / \text{Patrimonio del periodo}) \times 100$			
Fuente Auditable	Estados Financieros del Banco de la Nación			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	28.49%	29.22%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	6.98%	17.55%	24.34%	30.07%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	31.67%	34.33%		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Financiera			
Objetivo Estratégico	O1. Incrementar la creación de valor económico			
Objetivo Operativo	Rentabilidad Activo			
Nombre del Indicador	Rentabilidad Activo - ROA			
Unidad de medida	Porcentaje (%)			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	$(\text{Resultado Neto Ejercicio} / \text{Activo del periodo}) \times 100$			
Fuente Auditable	Estados Financieros del Banco de la Nación			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	2.32%	2.54%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	0.07%	1.29%	1.97%	2.56%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	2.66%	2.90%		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Financiera			
Objetivo Estratégico	O1. Incrementar la creación de valor económico			
Objetivo Operativo	Margen Neto Ajustado			
Nombre del Indicador	Margen Neto Ajustado			
Unidad de medida	Porcentaje (%)			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Resultado Neto ejercicio ajustado (*) / (Ingresos por intereses + Ingresos servicios financieros + ROF) x 100			
Fuente Auditable	Estados Financieros del Banco de la Nación			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	29.28%	28.18%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	28.11%	27.85%	28.01%	28.14%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	29.11%	31.39%		

Información 2018: Proyección

(*) No incluye los Ingresos y Egresos Extraordinarios.

Perspectiva	Financiera			
Objetivo Estratégico	O1. Incrementar la creación de valor económico			
Objetivo Operativo	Eficiencia			
Nombre del Indicador	Eficiencia			
Unidad de medida	Porcentaje (%)			
Tipo de indicador	Continuo de Reducción (CR)			
Fórmula de cálculo	(Gastos administrativos *) / Ingresos Totales (**)) x 100			
Fuente Auditable	Estados Financieros del Banco de la Nación			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	41.37%	48.55%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	47.53%	47.52%	47.37%	47.21%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	45.52%	43.54%		

Información 2018: Proyección

(*) Incluye gastos de jubilación

(**) Incluye Ingresos por Intereses, Ingresos por Servicios Financieros, ROF, Otros Ingresos Extraordinarios.

Perspectiva	Financiera			
Objetivo Estratégico	O1. Incrementar la Creación de Valor Económico			
Objetivo Operativo	Clasificación Local de Riesgos			
Nombre del Indicador	Clasificación local de riesgos			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Específico			
Fórmula de cálculo	• Si la calificación es mayor o igual que "A" entonces 100%. • Si la calificación es "A-" entonces 90% • Si la calificación es "B+" entonces 80%. • Si la calificación es "B" entonces 70%. • Si la calificación es igual o inferior a "B-" entonces 0%.			
Fuente Auditable	Menor calificación de fortaleza financiera del informe de clasificación local de riesgo vigente.			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	100%	100%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	100%	100%	100%	100%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	100%	100%		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Clientes / Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	O2. Promover la Inclusión Financiera			
Objetivo Operativo	Bancarización en distritos Sin Oferta Financiera			
Nombre del Indicador	Índice de Inclusión Financiera en distritos sin presencia del BN.			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Porcentaje de personas con servicios del banco, respecto al total de la población en el 90% de distritos sin presencia del BN.			
Fuente Auditable	Los informes formulados por las Agencias a nivel nacional			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	0.9%	1.6%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	0.4%	0.8%	1.2%	1.8%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	2.1%	2.4%		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Clientes / Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	O2. Promover la Inclusión Financiera			
Objetivo Operativo	Bancarización en oficinas con bajo dinamismo			
Nombre del Indicador	Índice de cuentas de ahorro en Oficinas UOB de bajo dinamismo.			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Porcentaje de personas con cuentas de ahorro abiertas en 43 oficinas UOB que presentan bajo dinamismo respecto a la población (PEA) en dichos distritos.			
Fuente Auditable	Los informes formulados por las Agencias a nivel nacional			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	0.6%	0.7%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	0.2%	0.4%	0.6%	0.8%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	0.9%	0.9%		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Clientes / Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	O3. Brindar Servicios de Calidad			
Objetivo Operativo	Construcción de agencias 2019			
Nombre del Indicador	Cantidad de agencias terminadas			
Unidad de medida	Número			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Conteo del Número de agencias terminadas			
Fuente Auditable	Reporte de la Gerencia de Logística			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	-	-
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	0	1	4	8
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	-	-		



Perspectiva	Clientes / Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	O3. Brindar Servicios de Calidad			
Objetivo Operativo	Remodelación de agencias 2019			
Nombre del Indicador	Cantidad de agencias terminadas			
Unidad de medida	Número			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Conteo del Número de agencias terminadas			
Fuente Auditable	Reporte de la Gerencia de Logística			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	-	-
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	0	2	4	9
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	-	-		

Perspectiva	Clientes / Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	O3. Brindar Servicios de Calidad			
Objetivo Operativo	Apertura de agencias 2019 A			
Nombre del Indicador	Expedientes Técnicos Terminados			
Unidad de medida	Número			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Conteo del Número de expedientes técnicos terminados			
Fuente Auditable	Reporte de la Gerencia de Logística			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	-	-
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	0	0	0	1
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	-	-		



Perspectiva	Clientes / Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	O3. Brindar Servicios de Calidad			
Objetivo Operativo	Apertura de agencias 2019 B			
Nombre del Indicador	Cantidad de agencias terminadas			
Unidad de medida	Número			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Conteo del Número de agencias terminadas			
Fuente Auditable	Reporte de la Gerencia de Logística			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	-	-
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	0	1	2	5
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	-	-		

Perspectiva	Clientes / Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	O3. Brindar Servicios de Calidad			
Objetivo Operativo	Estudio de calidad de servicios al cliente de los canales de atención del Banco de la Nación y medición de tiempos de espera 2019			
Nombre del Indicador	Nivel de satisfacción de atención en la red de agencias			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Promedio de los resultados de las principales variables de encuestas al cliente de agencias			
Fuente Auditable	Informe del estudio de calidad del servicio al cliente de canales de atención y medición de tiempos de espera en agencias.			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	82.7%	83.5%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	83.5%	83.5%	83.5%	84.0%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	84.5%	85.0%		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O4. Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos			
Objetivo Operativo	Adquisición de 195 ATM's de reemplazo e instalación 2019 - 2020			
Nombre del Indicador	Grado de avance de las actividades del proyecto			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto			
Fuente Auditable	Reporte de la Gerencia de Operaciones			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	-	-
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	15%	30%	45%	60%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	100%			

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O4. Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos			
Objetivo Operativo	Adquisición de 150 ATM's nuevos puntos e instalación 2019 - 2020			
Nombre del Indicador	Grado de avance de las actividades del proyecto			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto			
Fuente Auditable	Reporte de la Gerencia de Operaciones			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	-	-
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	15%	30%	45%	60%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	100%			

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O4. Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos			
Objetivo Operativo	Adquisición cajero reciclador con funciones avanzadas			
Nombre del Indicador	Grado de avance de las actividades del proyecto			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto			
Fuente Auditable	Reporte de la Gerencia de Operaciones			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	-	-
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	25%	50%	75%	100%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	-	-		

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O4. Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos			
Objetivo Operativo	Fomentar el uso de los canales alternos			
Nombre del Indicador	Frecuencia en el uso de los canales alternos			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	(Cuentas de ahorros utilizadas por lo menos en un canal alterno) / Total de cuentas de ahorros que transaccionaron			
Fuente Auditable	Reporte DPAHM19. Información del número de operaciones en cuenta de ahorros realizadas por cada canal del BN.			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	74%	68%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	69%	69%	70%	70%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	71%	72%		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O4. Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos			
Objetivo Operativo	Migración de operaciones en los canales alternos			
Nombre del Indicador	Indice operacional de canales alternos			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	$(\text{Volumen de Operaciones de canales alternos} / \text{Volumen Total de operaciones del BN}) \times 100^{(*)}$			
Fuente Auditable	Semanario Económico, Financiero y Administrativo del Banco de la Nación			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	71.3%	73%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	73%	74%	74%	75%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	77%	80%		

Información 2018: Proyección

(*) Se considera en el volumen de canales alternos, a aquellas operaciones que se realizan en cualquier canal diferente de la red de oficinas del BN a nivel nacional. En total no incluye la Oficina Administrativa.

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O5. Promover Alianzas Estratégicas con el Estado			
Objetivo Operativo	Gestión de alianzas con entidades del estado			
Nombre del Indicador	Alianzas implementados con entidades del Estado			
Unidad de medida	Número			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Conteo del número de alianzas implementadas en el año			
Fuente Auditable	Archivos de la Gerencia Banca de Desarrollo e Inclusión Financiera			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	2	2
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	0	0	1	2
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	2	2		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O6. Mejorar el uso de las TIC como soporte al rediseño de los procesos internos			
Objetivo Operativo	Implementación de Solución Tecnológica para la prevención de fraudes y lavado de activos			
Nombre del Indicador	Grado de avance de las actividades del proyecto.			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto			
Fuente Auditable	Reporte de la Gerencia de Riesgos y Oficialía de Cumplimiento			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	-	-
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	10%	30%	50%	70%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	-	-		

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O6. Mejorar el uso de las TIC como soporte al rediseño de los procesos internos			
Objetivo Operativo	Implementación del Procesador Transaccional Multicanal y Plataforma de Integración Etapa I			
Nombre del Indicador	Grado de avance de las actividades del proyecto.			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto			
Fuente Auditable	Reporte de la Gerencia de Informática			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	-	-
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	5.0%	10.0%	40.0%	100.0%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	-	-		



Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O6. Mejorar el uso de las TIC como soporte al rediseño de los procesos internos			
Objetivo Operativo	Proyectos de Transformación digital			
Nombre del Indicador	Número de proyectos gestionados orientados a la transformación digital.			
Unidad de medida	Número			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Número anual de proyectos gestionados orientados a la transformación digital.			
Fuente Auditable	Plan Estratégico Institucional			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	1	1
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	0	0	0	2
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	2	2		

Información 2018: Proyección



Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O7. Mejorar la Gestión de Proyectos			
Objetivo Operativo	Gestión de cumplimiento de los proyectos del Banco de la Nación			
Nombre del Indicador	Índice de cumplimiento de Proyectos en el periodo			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Específico			
Fórmula de cálculo	Promedio del cumplimiento de metas de los proyectos del plan operativo x 100			
Fuente Auditable	Proyectos del Plan Operativo Institucional			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	95.7%	100%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	100%	100%	100%	100%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	100%	100%		

Información 2018: Proyección



Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O8. Fortalecer la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial			
Objetivo Operativo	Promoción de la Sostenibilidad del Banco de la Nación a través de la Responsabilidad Social Empresarial			
Nombre del Indicador	Incrementar el grado de madurez de la RSE			
Unidad de medida	Puntaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Puntaje alcanzado			
Fuente Auditable	Herramienta grado de madurez de RSE de FONAFE			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	15	18
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	18	18	18	20
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	22	24		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O8. Fortalecer la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial			
Objetivo Operativo	Promoción de la Sostenibilidad del Banco de la Nación a través de la Responsabilidad Social Empresarial			
Nombre del Indicador	Obtener el Distintivo de ESR			
Unidad de medida	Distintivo Obtenido			
Tipo de indicador	Específico			
Fórmula de cálculo	1 = Distintivo Obtenido / 0 = No obtener distintivo			
Fuente Auditable	Cuestionario Perú 2021			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	1	1
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	1	1	1	1
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	1	1		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O9. Fortalecer el Gobierno Corporativo			
Objetivo Operativo	Adopción de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo fortalece en esencia a las piezas claves de la dirección y control de una empresa.			
Nombre del Indicador	Nivel de implementación de los Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	De acuerdo a la herramienta de monitoreo del cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE.			
Fuente Auditable	Informes Ejecutivos Anuales del Cumplimiento del CBGC de FONAFE.			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	65.84%	59.89%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	67.82%	67.82%	69.12%	71.70%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	71.70%	74.16%		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico	O9. Fortalecer el Gobierno Corporativo			
Objetivo Operativo	Promoción de una Cultura de Integridad			
Nombre del Indicador	Grado de avance de las actividades del proyecto.			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Porcentaje de avance de las actividades del proyecto			
Fuente Auditable	Reporte de la Gerencia Legal			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	-	-
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	0.0%	37.5%	75.0%	100.0%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	-	-		

Perspectiva	Aprendizaje			
Objetivo Estratégico	O10. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional			
Objetivo Operativo	Medición del desempeño de trabajadores del BN			
Nombre del Indicador	Índice del Nivel de Desempeño			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Índice Anual de Evaluación de Liderazgo			
Fuente Auditable	Encuesta Anual de Evaluación Jefatural - Liderazgo			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	69%	60%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	65%	65%	65%	65%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	65%	67%		

Información 2018: Proyección

Perspectiva	Aprendizaje			
Objetivo Estratégico	O10. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional			
Objetivo Operativo	Gestión del clima laboral			
Nombre del Indicador	Índice de Clima Laboral			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)			
Fórmula de cálculo	Índice de satisfacción de encuesta de clima laboral			
Fuente Auditable	Informe anual de Clima Laboral			
Datos Históricos		Año 2016	Año 2017	Año 2018
		-	70%	65%
Metas 2019	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
	66%	66%	66%	66%
Proyecciones	Año 2020	Año 2021		
	66%	67%		

Información 2018: Proyección

V. PRESUPUESTO

5.1. Ingresos

5.1.1. Ingresos Operativos

- a. Supuestos cuantitativos y cualitativos que sustentan cada uno de los conceptos de los ingresos operativos.

TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)				
MONEDA NACIONAL				
	Estimado 2018		Presupuesto 2019	
Sobregiros (Tesoro Público)	Tasa de Rem. Cta. Especial + 0.80%		Tasa de Rem. Cta. Especial + 0.80%	
Sobregiros (Gob. Loc.)	20.00		20.00	
GOBIERNOS LOCALES	< a S/. 1 MM	> a S/. 1 MM	< a S/. 1 MM	> a S/. 1 MM
- Préstamos 1-12 m	13.00	12.00	13.00	12.00
- Préstamos 13-24 m	14.00	13.00	14.00	13.00
- Préstamos 25-36 m	15.00	14.00	15.00	14.00
- Préstamos 37-60 m	17.00	16.00	17.00	16.00
- PREBAN 1-48 m				
- PREBAN 49-72 m				
GOBIERNOS REGIONALES	< a S/. 1 MM	> a S/. 1 MM	< a S/. 1 MM	> a S/. 1 MM
- Préstamos 1-12 m	12.50	11.50	12.50	11.50
- Préstamos 13-24 m	13.00	12.00	13.00	12.00
- Préstamos 25-36 m	14.00	13.00	14.00	13.00
- Préstamos 37-60 m	16.50	15.50	16.50	15.50
UNIVERSIDADES PUBLICAS				
- Préstamos 1-12 m	12.50	11.50	12.50	11.50
- Préstamos 13-24 m	13.00	12.00	13.00	12.00
- Préstamos 25-36 m	14.00	13.00	14.00	13.00
- Préstamos 37-60 m	16.50	15.50	16.50	15.50
INSTITUCIONES PUBLICAS				
- Préstamos 1-12 m	8.35	7.90	8.35	7.90
- Préstamos 13-24 m	9.20	9.00	9.20	9.00
- Préstamos 25-36 m	10.50	10.00	10.50	10.00
- Préstamos 37-60 m	12.00	11.50	12.00	11.50
TARJETA DE CRÉDITO				
CLASICA - Revolvente				
- Compras / Dispos. Efectivo	27.00 / 32.00		27.00 / 32.00	
GOLD - Revolvente				
- Compras / Dispos. Efectivo	25.00 / 30.00		25.00 / 30.00	
PLATINUM - Revolvente				
- Compras / Dispos. Efectivo	21.00 / 26.00		21.00 / 26.00	
CLASICA - Cuotas				
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)	25.00/ 26.00/ 28.00/ 32.00		25.00/ 26.00/ 28.00/ 32.00	
GOLD Cuotas				
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)	23.00/ 24.00/ 26.00/ 30.00		23.00/ 24.00/ 26.00/ 30.00	
PLATINUM - Cuotas				
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)	19.00/ 20.00 / 22.00/ 26.00		19.00/ 20.00 / 22.00/ 26.00	
PERSONAL A 60 MESES				
- Préstamos 60 m	19.00		19.00	
PERSONAL CON CONVENIO. SIN CONVENIO				
- Préstamos 1-12 m	14.00		14.00	
- Préstamos 13-24 m	15.00		15.00	
- Préstamos 25-36 m	16.00		16.00	
- Préstamos 37-48 m	17.00		17.00	

TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)						
MONEDA NACIONAL						
			Estimado 2018		Presupuesto 2019	
PERSONAL COMPRA DE DEUDA (b)						
- Préstamos	1-12 m		14.00		14.00	
- Préstamos	13-24 m		15.00		15.00	
- Préstamos	25-36 m		16.00		16.00	
- Préstamos	37-48 m		17.00		17.00	
- Préstamos	49 m - 60 m		19.00		19.00	
PERSONAL ESTUDIOS						
- Préstamos	1 -60 m		10.00		10.00	
PERS COMPRA DE DEUDA TARJ CREDITO			Min	Máx	Min	Máx
- Préstamos	1-12 m		12.00	13.00	12.00	13.00
- Préstamos	13-24 m		12.50	13.50	12.50	13.50
- Préstamos	25-36 m		13.00	14.00	13.00	14.00
- Préstamos	37-48 m		13.50	14.50	13.50	14.50
- Préstamos	49 m - 60 m		14.50	15.50	14.50	15.50
LINEA DE CREDITO IFIS MYPE (DS 047 - 2006)			Máx		Máx	
Nivel I	Hasta 90 días		7.10		7.10	
	Hasta 180 días		7.50		7.50	
	Hasta 360 días		7.60		7.60	
	Hasta 540 días		8.30		8.30	
	Hasta 720 días		8.85		8.85	
Nivel II	Hasta 90 días		7.60		7.60	
	Hasta 180 días		8.00		8.00	
	Hasta 360 días		8.10		8.10	
	Hasta 540 días		8.80		8.80	
	Hasta 720 días		9.35		9.35	
Nivel III	Hasta 90 días		7.85		7.85	
	Hasta 180 días		8.25		8.25	
	Hasta 360 días		8.35		8.35	
LINEA DE CREDITO PROMYPE (DS 134 - 2006)			Máx		Máx	
Nivel I	Hasta 90 días		7.40		7.40	
	Hasta 180 días		7.75		7.75	
	Hasta 360 días		7.80		7.80	
	Hasta 540 días		8.55		8.55	
	Hasta 720 días		8.95		8.95	
Nivel II	Hasta 90 días		7.90		7.90	
	Hasta 180 días		8.25		8.25	
	Hasta 360 días		8.30		8.30	
	Hasta 540 días		9.05		9.05	
	Hasta 720 días		9.45		9.45	
Nivel III	Hasta 90 días		8.05		8.05	
	Hasta 180 días		8.40		8.40	
	Hasta 360 días		8.45		8.45	
CREDITO HIPOTECARIO			Fija		Variable	
Modalidad Mixta			Hasta S/ 149 mil	Desde S/ 150 mil	Hasta S/ 149 mil	Desde S/ 150 mil
Hasta 5 años			8.00	7.50	8.00	7.50
Hasta 10 años			8.00	7.50	8.00	7.50
Hasta 15 años			8.00	7.50	8.00	7.50
Hasta 20 años			8.00	7.50	8.00	7.50
Hasta 25 años			8.00	7.50	8.00	7.50
Modalidad Fija			Hasta S/ 149 mil	Desde S/ 150 mil	Hasta S/ 149 mil	Desde S/ 150 mil
Hasta 5 años			7.25	7.00	7.25	7.00
Hasta 10 años			7.75	7.25	7.75	7.25
Hasta 15 años			8.25	7.75	8.25	7.75
Hasta 20 años			8.75	8.25	8.75	8.25
Hasta 25 años			9.25	8.75	9.25	8.75

* LIMABOR MN 360 DIAS+4.0%

MONEDA EXTRANJERA

	Estimado 2018	Presupuesto 2019
SOBREGROS CTAS. CTES.	12.00	12.00
PRÉSTAMOS	8.00	8.00

En lo referente al volumen de operaciones, ver información del punto 1.11.
Logros - Aspectos Generales.

b. Cuadros de soporte

Evolución de los ingresos operativos por cada uno de sus componentes (*Miles de S/*)

RUBROS	REAL 2017	ESTIMADO 2018	APROBADO 2019
INGRESOS DE OPERACIÓN	2,369,284	2,496,242	2,531,825
Ingresos Financieros	1,629,345	1,708,351	1,722,984
Ingresos por Participación o Dividendos	2,214	1,723	2,453
Otros	737,724	786,168	806,388

- 5.1.2. Ingresos de Capital
No aplicable al Banco de la Nación.
- 5.1.3. Transferencias: Ingresos
No aplicable al Banco de la Nación.
- 5.1.4. Ingresos por Financiamiento: Préstamos
No aplicable al Banco de la Nación.
- 5.1.5. Recursos de Ejercicios Anteriores
No previsto.

5.2. Egresos

- 5.2.1. Egresos Operativos
 - a. Supuestos cuantitativos y cualitativos que sustentan cada uno de los conceptos de los egresos operativos.



TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVA ANUAL (%)

MONEDA NACIONAL		
MODALIDAD	Estimado 2018	Presupuesto 2019
<u>TESORO PÚBLICO</u>		
CUENTA CORRIENTE	Tasa de Rem. Cta. Especial - 0.80%	Tasa de Rem. Cta. Especial - 0.80%
<u>GOB. LOCALES Y REGIONALES</u>		
CTA.CTE. RECURSOS DETERMINADOS	0.15	0.15
OTRAS CTAS.CTES. GOB. LOC. REG. Y UNIVER.	0.10	0.10
RDR GOB. LOC. Y REG. UNIV.	0.07	0.07
A PLAZO: - Hasta 90 días	0.90	0.90
- De 91 - 180 días	0.80	0.80
- Más de 180 días	0.70	0.70
<u>SECTOR PÚBLICO</u>		
AHORROS	0.20	0.20
A PLAZO: - Hasta 30 días	0.70	0.70
- De 31 - 90 días	0.90	0.90
- De 91 - 180 días	0.80	0.80
- Más de 180 días	0.70	0.70
<u>SECTOR UOB</u>		
AHORROS	0.20	0.20
A PLAZO: - A 90 días	0.90	0.90
- A 180 días	0.80	0.80
- A 360 días	0.70	0.70
<u>JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*</u>	0.31	0.31
<u>C.T.S.</u>	6.50	6.50

(*) A la tasa promedio de depósitos de ahorro del sistema bancario en moneda nacional y moneda extranjera, publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. Con fecha 23.09.18.

MONEDA EXTRANJERA		
MODALIDAD	Estimado 2018	Presupuesto 2019
AHORROS	0.09	0.09
A PLAZO (31-180)	0.09 - 0.20	0.09 - 0.20
A PLAZO (Más de-180)	0.40	0.40
JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*	0.65	0.65
CTS	3.00	3.00

(*) A la tasa promedio de depósitos de ahorro del sistema bancario en moneda nacional y moneda extranjera, publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. Con fecha 23.09.18.



b. Cuadros de soporte

Evolución de los egresos operativos por cada uno de sus componentes (Miles S/)

RUBROS	REAL 2017	ESTIMADO 2018	APROBADO 2019
EGRESOS DE OPERACIÓN	1,277,468	1,328,552	1,373,252
Compra de bienes	9,335	11,800	10,928
Gastos de Personal	652,078	659,336	673,600
Servicio Prestados por Terceros	226,595	247,147	269,650
Tributos	69,973	93,064	97,330
Gastos Diversos de Gestión	53,893	54,057	54,889
Gastos Financieros	55,358	47,233	44,573
Otros	210,236	215,915	222,282

Evolución del gasto por GIP por cada uno de sus componentes (Miles S/)

CONCEPTO	REAL 2017	ESTIMADO 2018	PREVISTO 2019
GASTO INTEGRADO DE PERSONAL	762,710	741,791	752,206
2.2. Gastos de Personal (GIP)	652,078	626,707	638,828
2.2.1. Sueldos y Salarios (GIP)	371,630	383,449	395,560
2.2.1.1. Básicas (GIP)	210,825	215,310	235,268
2.2.1.2. Bonificaciones (GIP)	18,602	19,842	1,440
2.2.1.3. Gratificaciones (GIP)	42,976	44,010	46,739
2.2.1.4. Asignaciones (GIP)	81,935	87,634	95,880
2.2.1.5. Horas Extras (GIP)	17,291	16,854	16,233
2.2.2. Compensación por Tiempo de Servicios (GIP)	22,502	23,326	24,986
2.2.3. Seguridad y Previsión Social (GIP)	21,609	21,917	23,646
2.2.4. Dietas del directorio (GIP)	308	351	413
2.2.5. Capacitación (GIP)	2,006	1,319	642
2.2.6. Jubilaciones y Pensiones (GIP)	173,089	174,534	172,098
2.2.7. Otros Gastos de Personal GIP	60,934	21,811	21,483
2.2.7.1. Refrigerio (GIP)	295	303	234
2.2.7.2. Uniformes (GIP)	3,892	5,000	5,000
2.2.7.3. Asistencia Médica (GIP)	622	903	803
2.2.7.5. Pago Indem. por Cese Laboral (GIP)	363	0	0
2.2.7.6. Incentivos por Retiro Voluntario (GIP)	8,376	6,547	5,859
2.2.7.7. Celebraciones (GIP)	682	115	0
2.2.7.9. Participación de Trabajadores (GIP)	38,087	0	0
2.2.7.10. Otros (GIP)	8,618	8,943	9,587
2.3. Servicio Prestados por Terceros	70,379	74,432	71,778
2.3.3. Honorarios Profesionales (GIP)	11,201	13,212	12,704
2.3.3.1. Auditorías (GIP)	1,451	1,954	1,720
2.3.3.2. Consultorías (GIP)	4,335	3,470	3,147
2.3.3.3. Asesorías (GIP)	3,797	4,988	6,267
2.3.3.4. Otros Servicios no Personales (GIP)	1,618	2,799	1,571
2.3.6. Servicios de Vigilancia y Limpieza (GIP)	47,091	50,572	49,866
2.3.6.2. Vigilancia (GIP)	28,818	30,634	31,859
2.3.6.3. Limpieza (GIP)	18,272	19,938	18,007
2.3.8. Otros	12,087	10,649	9,209
2.3.8.1. Servicio de Mensajería y Correspon.(GIP)	2,397	2,637	2,569
2.3.8.3. Otros Relacionados al GIP	9,691	8,011	6,640
2.5. Gastos Diversos de Gestión	40,253	40,652	41,599
2.5.2. Viáticos (GIP)	7,622	7,267	7,587
2.5.4. Otros Relacionados a GIP	32,631	33,385	34,012

Evolución de la población de personal por cada uno de sus componentes

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	Año 2017 Real	Año 2018 Estimado	Año 2019 Previsto	Proyectado 2020	Proyectado 2021	Proyectado 2022	Var %	Diferencia
PERSONAL									
I Planilla	N°	4,652	4,787	4,877	4,960	5,061	5,061	2	90
Gerente General	N°								
Gerentes	N°	17	17	17	17	17	17	-2	0
Ejecutivos	N°	815	824	824	811	811	811	0	0
Profesionales	N°	491	538	567	597	629	629	5	28
Técnicos	N°	2,847	2,873	2,892	2,911	2,931	2,931	1	19
Administrativos	N°	482	535	578	624	674	674	8	43
II Locación de Servicios	N°	224	252	252	252	252	252	0	0
III Servicios de Terceros	N°	1,590	1,611	1,611	1,611	1,611	1,611	0	0
Personal de Cooperativas	N°							0	0
Personal de Servicios	N°							0	0
Otros	N°	1,590	1,611	1,611	1,611	1,611	1,611	0	0
IV Pensionistas	N°	5,344	5,224	5,116	5,010	4,906	4,906	-2	-108
Regimen 20530	N°	5,344	5,224	5,116	5,010	4,906	4,906	-2	-108
Regimen	N°							0	0
Regimen	N°							0	0
V Practicantes (Incluye Serum, Sesigras)	N°	315	350	350	350	350	350	0	0
TOTAL	N°	12,125	12,224	12,206	12,183	12,180	12,180	0	-18
Personal en Planilla	N°	4,652	4,787	4,877	4,960	5,061	5,061	2	90
Personal en CAP	N°	4,058	4,487	4,577	4,660	4,761	4,761	2	90
Personal Fuera de CAP	N°	594	300	300	300	300	300	0	0
Según Afiliación	N°	4,058	4,487	4,577	4,660	4,761	4,761	2	90
Sujetos a Negociación Colectiva	N°	4,058	4,487	4,577	4,660	4,761	4,761	2	90
No Sujetos a Negociación Colectiva	N°							0	0
Personal Reincorporado	N°	0	0	0	0	0	0	0	0
Ley de Ceses Colectivos	N°							0	0
Derivados de Procesos de Despidos	N°							0	0
Otros	N°							0	0

5.2.2. Egresos de Capital

a. Supuestos cuantitativos y cualitativos que lo sustentan. (Ver Anexo N° 1)

b. Cuadros de soporte

Cuadro N° 4
Gastos de Capital (Miles S/)

CONCEPTO	AÑO 2017			AÑO 2018			AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
	Presup.	Ejec.	No Ejec.	Estimado	Ejec.	No Ejec.	Presup.	Proyect.	Proyect.	Proyect.
Proyectos de Inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos no Ligados a Proyectos de Inversión	233,830	42,913	190,917	122,256	122,256	0	193,368	130,000	130,000	130,000
Inversión Financiera										
Otros										
Total Gastos de Capital	233,830	42,913	190,917	122,256	122,256	0	193,368	130,000	130,000	130,000

Cuadro N° 5
Inversiones Fbk (Miles S/)

N°	PORTAFOLIO DE INVERSIONES	Ejecución al 31.12.2018 (Estimado)	Previsto para el Año 2019					
			IMPORTE	FINANCIAMIENTO				
				Recursos Propios	Endudamiento	Aportes de Capital	Saldos Años Anteriores	Otros
	Portafolio No Estructural	10 056 829	9 018 680					
1	Certificados Depósitos Emitidos BCRP	2 947 164	2 947 164	x				
2	Bonos Soberanos	2 503 842	2 942 181	x				
3	Bonos Corporativos	133 953	123 588	x				
4	Bonos de Titulización			x				
5	Bonos Globales	1 286 814	549 019	x				
6	Bonos Supranacionales	444 437	261 412	x				
7	Instrumentos de Corto Plazo			x				
8	Letras Tesoro Público	2 704 357	2 159 412	x				
9	Bonos y Papeles Tesoro Americano			x				
10	Otros Instrumentos	36 262	35 903	x				
	Portafolio Estructural	1 994 494	1 745 853					
1	Bono D.S. 002-2007-EF	1 994 494	1 745 853	x				
TOTAL		12 051 324	10 764 532					

- Proyectos en Curso: No aplicable al Banco de la Nación.
- Proyectos a iniciarse en el año 2019: No aplicable al Banco de la Nación.
- Gastos de Capital no Ligado a Proyectos

Cuadro N° 6
Detalle de Gastos de Capital no Ligados a Proyectos (Miles S/)

CONCEPTO DEL GASTO DE CAPITAL	PRESUPUESTO 2019	JUSTIFICACION
1.2 Gastos de Capital no ligados a proyectos de inversión		Se encuentran bajo el ámbito de la Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública, las Entidades y Empresas del Sector Público No Financiero de los tres niveles de gobierno, que ejecutan Proyectos de Inversión con Recursos Públicos. Por lo cual, el Banco de la Nación no considera éstos Gastos de Capital como Proyectos de Inversión.
1. Mobiliario y Equipo	110,022	
2. Edificios e Instalaciones	34,392	
3. Equipos de Transporte y Maquinaria	2,571	
4. Instalaciones y Mejoras en Propiedades Alquiladas	1,477	
5. Terrenos	6,256	
6. Software	38,650	
Total Gastos de Capital no Ligados a Proyectos de Inversión	193,368	

5.2.3. Transferencias: Egresos

- a. Supuestos cuantitativos y cualitativos que sustentan señalando el destino de los mismos:
- El Banco de la Nación efectúa una donación equivalente a USD 200,000 a la Fundación Cultural del Banco de la Nación y otras donaciones a requerimiento

b. Cuadros de soporte

Evolución de los egresos por transferencias (Miles S/)

CONCEPTO	Real 2017	Estimado 2018	Previsto 2019
Egresos por Transferencias	1,057	700	900
Fundación Cultural del Banco de la Nación (FCBN)	657	644	700
Sociedad de la Cruz Roja Peruana (*)	400	0	
Otras Donaciones	0	56	200

(*) Compra medicinas / Contribución para minimizar riesgo de brotes de epidemias (dengue, chikungunya y zika) - Fenómeno Niño Costero

5.2.4. Egresos por Financiamiento:

Financiamiento a largo plazo

Se consideran los intereses y comisiones de la Primera Emisión de Bonos Subordinados por S/ 250 millones.

5.3. Información Adicional

- Data Relevante para el año 2019, mensualizada.
- Gasto de personal en planillas activo (según grupo ocupacional) y pensionistas durante los años 2017, estimado para el año 2018 y proyección para el año 2019, según el siguiente detalle: i) Remuneraciones, ii) Gratificaciones, iii) CTS, iv) Contribución a Essalud, v) Asignaciones, vi) Bonificaciones autorizadas por FONAFE, vii) Bonificaciones por cierre de pliego colectivo, viii) Otras Bonificaciones, y xi) Otros, según detalle:

Previsto 2019

GRUPOS OCUPACIONALES	Remuneraciones (2.2.1.1 + 2.2.1.5 + 2.2.1.6)	Gratificaciones (2.2.1.3)	CTS (2.2.2)	Essalud (2.2.3)	Asignaciones (2.2.1.4)	Bonos Desempeño Grupos	Bonos Cierre de Pliego	Otras Bonificaciones (2.2.1.2)	Otros (2.2.5 + 2.2.7 + 2.5.2 - Bono Gestión)	Bono Gestión Distribuido (E)	TOTAL
GERENTES	3,803,958	686,024	374,148	347,462	220,206	592,758	-	5,693			6,030,249
SUBGERENTES	7,378,225	1,332,280	725,558	674,644	605,183	1,334,559	-	24,651			12,075,099
FUNCIONARIOS	67,166,421	12,350,731	6,696,507	6,254,811	10,057,619	9,183,409	-	438,781			112,147,278
PROFESIONALES	31,826,726	5,844,950	3,166,455	2,958,477	5,456,930	4,867,349	-	133,794			54,254,680
TECNICOS	134,018,889	25,161,115	13,292,581	12,722,217	37,249,552	22,927,173	-	786,686			246,158,215
AUXILIARES	7,306,187	1,363,596	732,136	688,501	2,290,771	1,094,752	-	50,694			13,526,638
TOTAL	251,500,406	46,738,696	24,886,385	23,646,112	55,880,261	40,000,000	-	1,440,299	-	-	444,192,159

* Rubros no considerados: Dietas de Directorio (2.2.4), Jubilaciones y pensiones (2.2.6)

- Formatos generados a partir del Sistema de Información, después de haberse efectuado el proceso de cierre electrónico (Ver Formatos adjuntos).
- Otros aspectos que considere relevantes:
 - Los ingresos por la cartera de créditos al cierre del año 2019 disminuirían en 1.3% en comparación con el estimado de cierre para el año 2018, debido principalmente a la reducción de la cartera de créditos con el MEF (por la conversión de deuda a inversiones mayor en S/ 2,000 millones), reduciendo los ingresos de este rubro en -72.2%. Esto estará parcialmente mitigado por el crecimiento de los ingresos de la cartera de Banca Personal producto del crecimiento en el Préstamo Multired, el cual representa el 73% de la cartera de créditos vigentes al cierre del 2019; el incremento del saldo en la Tarjeta de Crédito, cuya estrategia será orientar su uso hacia compras; así como por el crecimiento de los créditos hipotecarios.

- Las Inversiones Negociables y a Vencimiento mostrarían un crecimiento respecto al cierre del 2018 debido a: (i) incremento de la TIR promedio de los instrumentos de corto plazo en 20 pbs. (de 2.6% a 2.8% en CDBCRP y de 2.4% a 2.6% en LTP) asumiendo un incremento de la tasa de referencia del BCRP durante 2019 (de 2.75% a 3.0%) (ii) mayor posición en instrumentos de corto plazo de S/ 4,400 millones a valor nominal en 2018 a S/ 5,700 millones. a valor nominal.
- Se espera un incremento de ingresos por los saldos mantenidos en el BCRP, en la medida que el saldo promedio en la Cuenta Especial – BCRP se incrementaría de S/ 3,546.1 millones en el 2018 a S/ 5,403.5 millones en el 2019, básicamente por la disminución de la Cartera de Créditos³ en S/ 1,831.2 millones. La salida proyectada por S/ 824.8 millones de Recursos Directamente Recaudados y Determinados de Gobiernos Locales y Regionales, conforme a la implementación de la Cuenta Única del Tesoro por parte del MEF - DGETP y el aumento del saldo promedio del Portafolio de Inversiones en S/ 279.1 millones, no logran compensar la caída de las colocaciones produciéndose un mayor saldo disponible en el BCR.



³ Principalmente la Cartera de Créditos MEF. Se realiza un canje de deuda por bonos soberanos, no obstante, se proyecta la venta de estos bonos (toma de ganancias) durante el 2019.