

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Señora
LORENA DE GUADALUPE MASIAS QUIROGA
Directora Ejecutiva
FONAFE
Av. Paseo de la República N° 3121
San Isidro
Presente.-

Asunto : *Plan Operativo y Presupuesto para el año 2021*

Referencia : *Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.*


Tengo el agrado de dirigirme 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 2021.


Al respecto, le alcanzo el Informe del Plan Operativo y Presupuesto del Banco de la Nación para el año 2021, así como los formatos generados a través del SISFONAFE, debidamente cerrados electrónicamente.

Cabe indicarle que el Plan Operativo y Presupuesto para el año 2021 han sido aprobados en la Sesión de Directorio N° 2329 de fecha 23.12.2020, cuya copia se adjunta, de acuerdo a lo normado en la referida Directiva.

Atentamente,

**INFORME
PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO 2021**

ENERO 2021

INFORME DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO 2021

I.- ASPECTOS GENERALES

1.1. Naturaleza Jurídica

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

El Banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada.

El Banco se rige por su Estatuto, por el Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo 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.

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.

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.

De igual forma, realiza operaciones y servicios para la inclusión financiera y 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 el presente Estatuto.

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 Doseientos 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.

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

N°	Apellidos y Nombres	Cargo	N° Designación y fecha de Resolución
1	Chávez Cuentas José Carlos	Presidente Ejecutivo (e) Director	R.S.N°012-2020-EF del 06-05-2020 R.S.N° 014-2019-EF del 14-11-2019
2	Olivares Chanchari José Andrés	Director	R.S.N° 017-2019-EF del 27-11-2019
3	González García Eduardo Francisco	Director	R.S.N° 024-2018-EF del 05-09-2018
4	Trivelli Ávila Carolina	Directora	R.S.N° 014-2020-EF del 17-06-2020

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

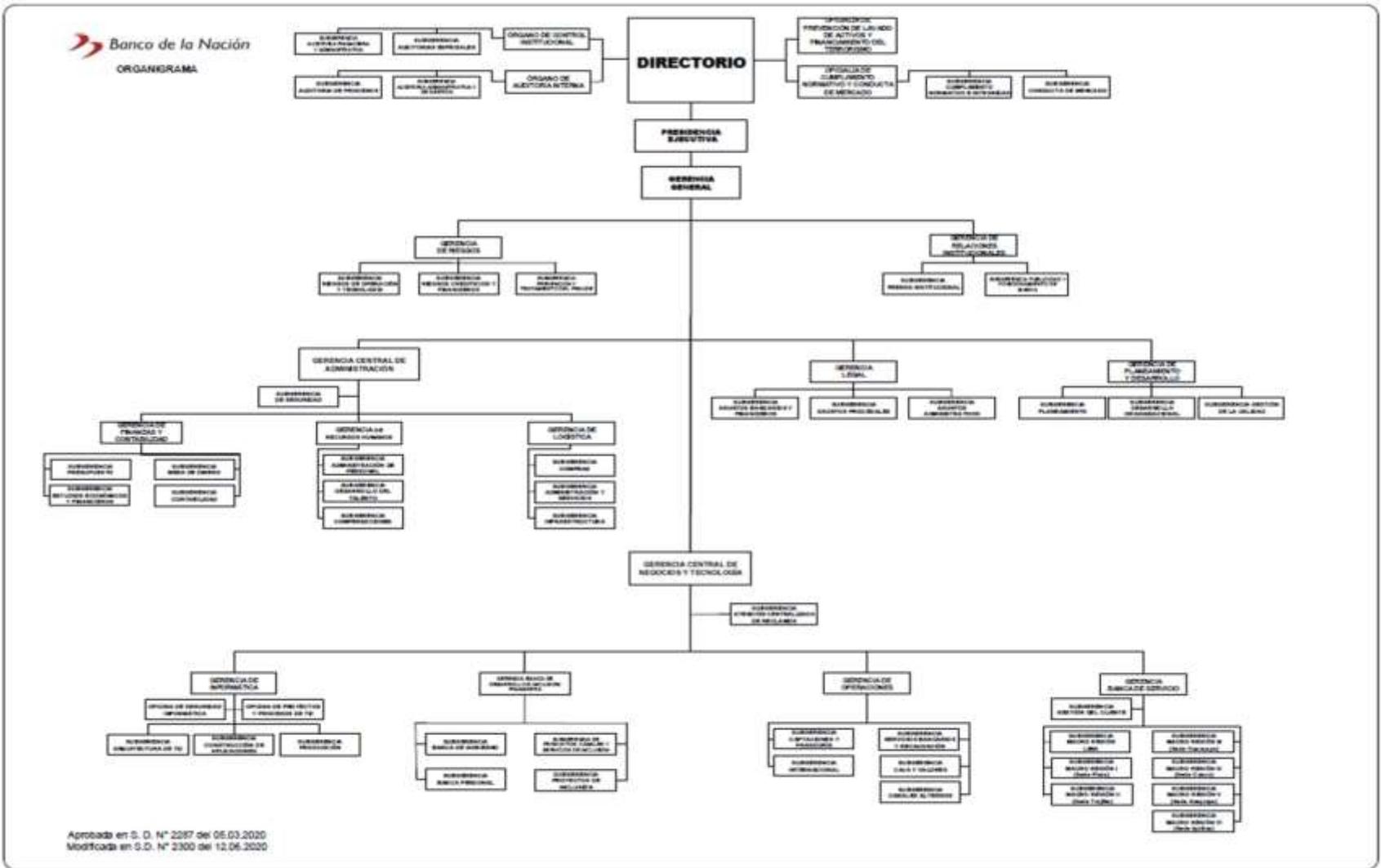
1.5. Gerencias principales (Apellidos y Nombres, Cargo, Fecha de Designación o encargo)

Apellidos y Nombres	Cargo	Situación	Fecha inicio de cargo
Argandoña Dueñas Marco Antonio	Órgano de Control Institucional	Designado	02/01/2020
Arbañil Huamán Aida Luz	Oficialía de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo	Designado	23/05/2020
Ludeña Trinidad Aura Elvira	Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	Encargado	04/09/2020
Mateu Bullon José Agustín	Órgano de Auditoría Interna	Designado	22/01/2018
Bustamante Gonzales Juan Carlos	Gerente General	Encargado	23/05/2020
Grossman Castillo Heidi Michthel	Gerente Relaciones Institucionales	Encargado	22/06/2020
Blas Sáenz Jhan Stivent	Gerente de Riesgos	Designado	02/05/2019
Granadino Salazar Gina	Gerente de Legal	Encargado	21/05/2020
Pinedo Meza Oscar Raúl	Gerente de Planeamiento y Desarrollo	Encargado	13/07/2020
Flores Saona Juan Manuel	Gerente Central de Administración	Encargado	23/05/2020
Flores Saona Juan Manuel	Gerente de Recursos Humanos	Designado	16/10/2019
Sánchez Moreno Francisco Javier	Gerente de Logística	Designado	21/08/2018
Malfitano Malfitano Pietro Rino	Gerente de Finanzas y Contabilidad	Encargado	16/02/2018
Calle Madrid Alfredo Raúl	Gerente Central Negocios y Tecnología	Encargado	21/05/2020
Ramírez Sologuren Guillermo Antonio	Gerente de Informática	Encargado	01/09/2020
Sponza Tuesta Renzo Fabrizio	Gerente Banca De Desarrollo e Inclusión Financiera	Designado	04/04/2019
Enciso Rodas Sixto Javier	Gerente de Banca de Servicio	Designado	14/06/2019

1.6. Marco Regulatorio

El Banco se rige por su Estatuto, por el Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo 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.

1.7. Estructura Organizacional de la Empresa



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 atiende a la ciudadanía a través de sus diversos canales de atención (físico y virtual), sin embargo, para la medición del área de influencia considera los canales físicos de atención siendo los siguientes:

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

Para conocer el área de influencia de cada canal de atención, se ha analizado la cantidad de distritos que cuentan con alguno de los canales de atención mencionados frente al número total de distritos a nivel nacional.

Cobertura de los canales de atención del Banco de la Nación Cobertura a nivel distrital Noviembre 2020

Canal de Atención	N° de distritos atendidos por canales del BN	N° de distritos a nivel nacional *	Participación %
Agencia y Oficinas Especiales	483	1,874	25.77%
Cajero Automático	270		14.41%
Cajeros Corresponsales	1,579		84.26%
Total de distritos que son atendidos por el BN	1,598		85.27%

(*) Fuente Portal web del INEI - revisado el 14-12-2020

1.10. Soporte operativo

Canales de atención Agosto 2020

Canal de Atención	Total
Oficinas	609
Cajeros Automáticos	949
Cajeros Corresponsales	10,407
Total	11,965

Fuente: Gerencia Banca de Servicio - Gerencia de Operaciones

Oficinas Agosto 2020

Oficinas	N°
Lima y Callao	122
Provincias	487
Total	609

**Cajeros Automáticos
Agosto 2020**

Cajeros Automáticos	N°
Lima y Callao	384
Provincias	565
Total	949

Fuente: Gerencia de Operaciones

**Cajeros Corresponsales
Agosto 2020**

Cajeros Corresponsales	N°
Lima y Callao	2,301
Provincias	8,106
Total	10,407

Fuente: Gerencia de Operaciones

1.11. Logros:

a. Principales logros obtenidos por la Empresa durante el año 2019

Volumen de Operaciones Promedio por Trimestre 2019

SERVICIOS	2019			
	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SEP	OCT - DIC
I.- PAGADURIA				
- PAGO DE CHEQUES	2,616,029	2,741,359	2,859,382	3,093,546
- DEPOSITOS CTA.CTE.	3,969,203	3,174,564	3,351,016	3,649,304
- DEPOSITOS DE AHORROS	9,918,131	10,692,050	11,112,766	12,503,146
- RETIRO DE AHORROS	13,378,408	13,809,173	14,758,833	15,981,840
- RETIRO AHORROS EN ATM'S	5,479,553	5,359,130	5,677,282	5,825,211
- OTRAS TRANSAC. EN ATM'S	1,024,802	954,865	953,426	971,524
- TARJETAS-PAGO FONAHPU	0	14,419	0	14,020
- EMISION GIRO BANC./TEL.	270,617	285,189	286,477	279,725
- PAGO GIRO BANC./TEL.	260,461	274,126	274,193	266,003
- EMISION DEP. JUD. Y ADM.	62,226	68,141	73,934	67,282
- PAGO DEP. JUD. Y ADM.	39,759	43,996	45,372	46,108
TOTAL PAGADURIA	37,019,188	37,417,010	39,392,682	42,697,709
II.- RECAUDACION				
- SUNAT	869,466	865,685	909,623	918,194
- ADUANAS	2,436	2,271	2,347	2,634
- ENTIDADES PUBLICAS	2,204,524	1,970,923	2,141,456	2,070,090
TOTAL RECAUDACION	3,076,426	2,838,879	3,053,425	2,990,917
III.- OTROS SERVICIOS				
- CORRESPONSALIA	2,252,563	2,267,956	2,357,428	2,410,996
- COMPRA VENTA M.E.	29,603	31,288	28,274	24,154
- SEGURO TARJETA DEBITO	34,216	31,395	38,098	30,266
- OTROS	195,039	213,407	217,875	237,575
TOTAL OTROS SERVICIOS	2,511,421	2,544,046	2,641,674	2,702,991
TOTAL NACIONAL	42,607,034	42,799,935	45,087,781	48,391,617

Fuente: Sistema de Información Operacional (SIO) - Gerencia de Operaciones

b. Principales logros estimados a obtener el año 2020

Volumen de Operaciones Promedio por Trimestre 2020: Ejecutado - Proyección

SERVICIOS	2020			
	EJECUTADO		PROYECCIÓN	
	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC
I.- PAGADURIA				
- PAGO DE CHEQUES	2,610,580	2,291,946	3,350,976	3,630,589
- DEPOSITOS CTA.CTE.	3,037,403	1,960,567	3,700,791	3,824,101
- DEPOSITOS DE AHORROS	11,758,410	11,300,951	11,427,818	12,404,541
- RETIRO DE AHORROS	15,157,422	13,177,371	14,513,188	15,136,485
- RETIRO AHORROS EN ATM'S	5,365,241	3,861,933	6,351,135	6,388,278
- OTRAS TRANSAC. EN ATM'S	919,458	700,732	1,148,394	1,187,295
- TARJETAS-PAGO FONAHPU	0	11,031	0	18,734
- EMISION GIRO BANC./TEL.	217,159	257,813	340,185	332,429
- PAGO GIRO BANC./TEL.	196,794	153,574	337,020	324,369
- EMISION DEP. JUD. Y ADM.	52,269	8,789	78,977	77,190
- PAGO DEP. JUD. Y ADM.	32,830	3,355	55,975	54,593
TOTAL PAGADURIA	39,347,565	33,728,063	41,304,460	43,378,604
II.- RECAUDACION			0	0
- SUNAT	777,072	273,586	947,259	935,391
- ADUANAS	2,154	331	3,155	3,112
- ENTIDADES PUBLICAS	1,994,457	280,538	2,575,082	2,109,512
TOTAL RECAUDACION	2,773,683	554,455	3,525,495	3,048,015
III.- OTROS SERVICIOS			0	0
- CORRESPONSALIA	2,219,792	2,127,578	2,354,263	2,453,751
- COMPRA VENTA M.E.	22,335	10,445	34,749	33,496
- SEGURO TARJETA DEBITO	25,649	7,517	47,021	39,213
- OTROS	185,140	450,616	199,524	206,034
TOTAL OTROS SERVICIOS	2,452,916	2,596,157	2,635,556	2,732,494
TOTAL NACIONAL	44,574,164	36,878,675	47,465,511	49,159,113

Fuente: Sistema de Información Operacional (SIO) - Gerencia de Operaciones

c. Principales logros esperados a obtener en el año 2021

Promedio de Volumen de Operaciones por Trimestre 2021 Proyección

SERVICIOS	2021			
	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SEP	OCT - DIC
I.- PAGADURIA				
- PAGO DE CHEQUES	2,641,844	2,768,411	2,887,599	3,124,073
- DEPOSITOS CTA.CTE.	4,008,371	3,205,891	3,384,085	3,685,315
- DEPOSITOS DE AHORROS	10,016,004	10,797,560	11,222,429	12,626,528
- RETIRO DE AHORROS	13,510,427	13,945,443	14,904,475	16,139,551
- RETIRO AHORROS EN ATM'S	5,533,626	5,412,014	5,733,306	5,882,695
- OTRAS TRANSAC. EN ATM'S	1,034,915	964,287	962,834	981,111
- TARJETAS-PAGO FONAHPU	0	14,561	0	14,159
- EMISION GIRO BANC./TEL.	273,287	288,003	289,304	282,486
- PAGO GIRO BANC./TEL.	263,031	276,831	276,899	268,628
- EMISION DEP. JUD. Y ADM.	62,840	68,813	74,663	67,946
- PAGO DEP. JUD. Y ADM.	40,152	44,430	45,820	46,563
TOTAL PAGADURIA	37,384,498	37,786,246	39,781,414	43,119,055
II.- RECAUDACION	0	0	0	0
- SUNAT	878,046	874,228	918,599	927,255
- ADUANAS	2,460	2,293	2,370	2,660
- ENTIDADES PUBLICAS	2,226,279	1,990,372	2,162,588	2,090,518
TOTAL RECAUDACION	3,106,784	2,866,894	3,083,557	3,020,432
III.- OTROS SERVICIOS	0	0	0	0
- CORRESPONSALIA	2,274,792	2,290,337	2,380,691	2,434,788
- COMPRA VENTA M.E.	29,895	31,597	28,553	24,392
- SEGURO TARJETA DEBITO	34,554	31,704	38,474	30,565
- OTROS	196,963	215,513	220,025	239,920
TOTAL OTROS SERVICIOS	2,536,204	2,569,151	2,667,743	2,729,665
TOTAL NACIONAL	43,027,486	43,222,291	45,532,713	48,869,152

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 S/)

SERVICIOS	CIERRE 2019	ESTIMADO 2020	PREVISTO 2021
Derivados e Instrumentos Negociables	873,670,433	483,279,414	356,261,013
Disponibles BCR	80,165,764	30,688,961	15,896,307
TOTAL	953,836,197	513,968,375	372,157,320

- **Banca Minorista**

Tabla 2. Banca Minorista (En S/)

SERVICIOS	CIERRE 2019	ESTIMADO 2020	PREVISTO 2021
Crédito minorista de consumo	1,279,714	575,178	775,597
Crédito minorista hipotecario	24,108,180	25,281,368	699,046
Depósitos minoristas	81,261,719	184,157,266	69,621,131
Préstamo Multired	959,443,995	813,504,896	950,719,819
TOTAL	1,066,093,608	1,023,518,708	1,021,815,593

- **Banca Comercial**

Tabla 3. Banca Comercial (En S/)

SERVICIOS	CIERRE 2019	ESTIMADO 2020	PREVISTO 2021
Crédito Corporativo	53,514,108	76,156,279	105,291,558
Depósito Comercial	5,143,886	12,659,510	10,099,385
TOTAL	58,657,994	88,815,789	115,390,943

- **Liquidación y pagos**

Tabla 4. Liquidación y pagos (En S/)

SERVICIOS	CIERRE 2019	ESTIMADO 2020	PREVISTO 2021
Administración de efectivo, pagos y liquidaciones	298,895,127	226,389,649	307,477,106
TOTAL	298,895,127	226,389,649	307,477,106

- **Otros Servicios**

Tabla 5. Otros Servicios (En S/)

SERVICIOS	CIERRE 2019	ESTIMADO 2020	PREVISTO 2021
Gestión de Inv. y encargos de confianza	4,204,584	6,687,138	9,329,801
Otros Servicios	429,456,229	286,899,851	378,923,279
TOTAL	433,660,813	293,586,989	388,253,080



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

- Honestidad:** Actuamos basados en principios éticos, siendo íntegros, veraces y justos.
- Compromiso:** Somos conscientes de la importancia que tiene el cumplir con nuestros objetivos, desarrollando nuestro trabajo con el estándar de calidad requerido por la corporación.
- Respeto:** Respetamos la diversidad y pluralidad de opiniones y creencias. Respetamos las normas establecidas, valoramos el tiempo de los demás y nos preocupamos por mantener relaciones cordiales.
- Vocación de servicio:** Nos preocupamos de atender con un trato oportuno, humano y de calidad a nuestros clientes internos, externos y ciudadanos que requieren de productos y servicios financieros.
- Responsabilidad social e inclusión financiera:** Participamos activamente en su comunidad, promoviendo la no discriminación y la educación e inclusión financiera del ciudadano.

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.



3.4. Horizonte del Plan Estratégico

El Plan Estratégico del Banco de la Nación se encuentra alineado en horizonte temporal con el Plan Estratégico Corporativo (PEC) de FONAFE.

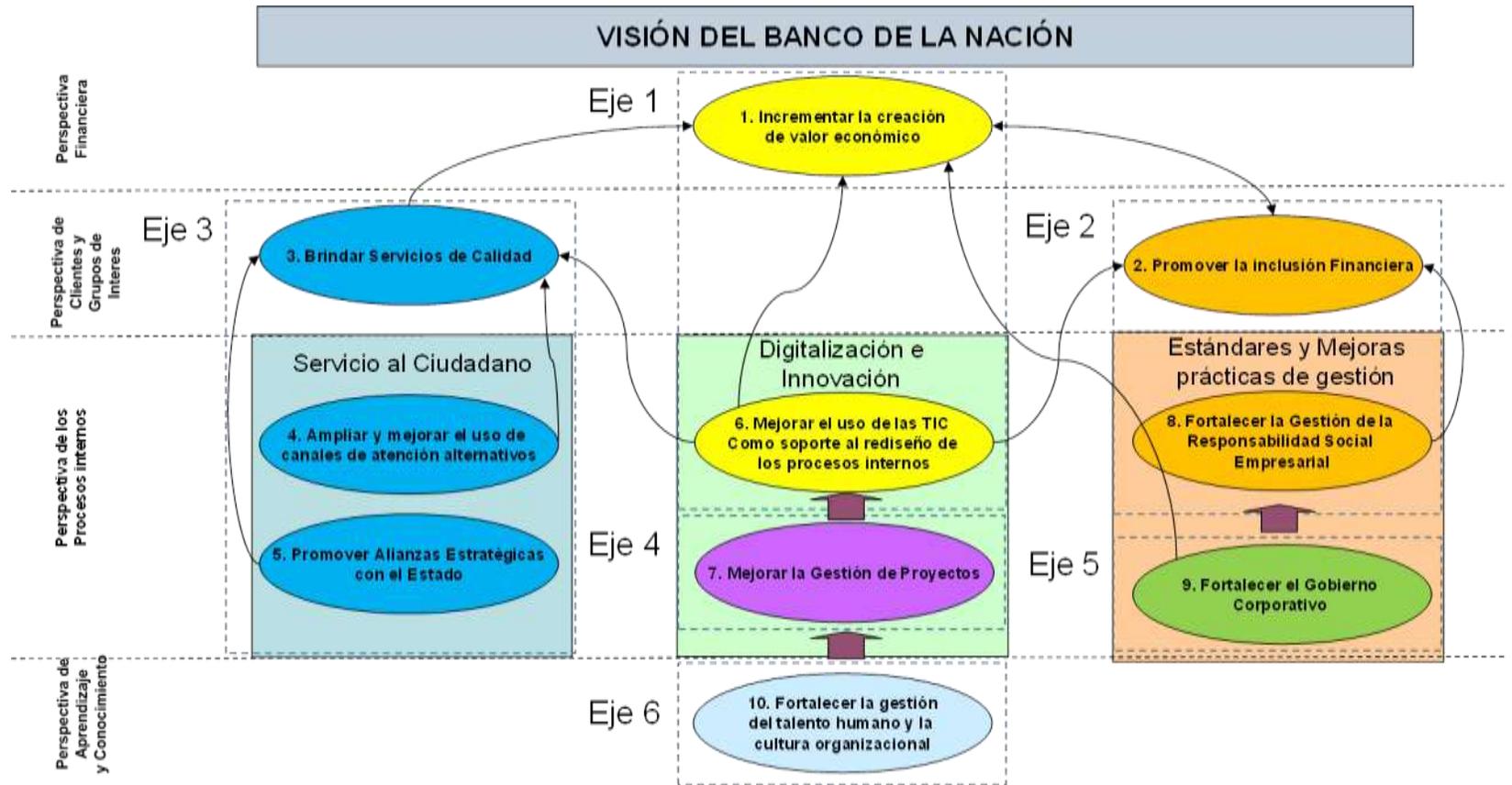
Actualmente se cuenta con un Plan Estratégico cuyo horizonte es 2017 al 2021

3.5. Objetivos estratégicos, Indicadores y Metas

Objetivo Estratégico Institucional BN	Indicador	Unidad de Medida	Ejecución			Metas	
			2017	2018	2019	2020	2021
O1. Incrementar la creación de valor económico	Rentabilidad Patrimonial - ROE	Porcentaje	29.99	35.20	39.41	31.67	34.33
	Rentabilidad Activo - ROA	Porcentaje	2.44	2.71	3.3	2.66	2.90
	Margen Neto Ajustado	Porcentaje	30.82	29.42	38.91	29.11	31.39
	Eficiencia	Porcentaje	40.36	40.17	35.79	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	0.9	2.95	0.8	2.1	2.4
	Índice de cuentas de ahorro en Oficinas UOB de bajo dinamismo.	Porcentaje	0.6	0.47	1.8	0.9	0.9
O3. Brindar Servicios de Calidad	Nivel de satisfacción de atención en la red de agencias	Porcentaje	82.70	82.2	81.7	84.50	85.00
O4. Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos	Frecuencia en el uso de los canales alternos	Porcentaje	74	75.42	78	71	72
	Índice operacional de canales alternos	Porcentaje	71.26	74.52	77	77	80
O5. 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	4	2	2
O7. Mejorar la Gestión de Proyectos	Índice de cumplimiento de Proyectos en el período	Porcentaje	95.7	100	44	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	65.84	69.82	74.09	71.70	74.16
O10. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional	Índice del nivel de desempeño	Porcentaje	69	70	77	65	67
	Índice de Clima Laboral	Porcentaje	70	77	71	66	67

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

3.6. Mapa estratégico



IV. PLAN OPERATIVO

4.1 Plan Operativo 2020: Avance de Indicadores al II 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 2019

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador Operativo	Formula	Unidad de Medida	Meta ^{1/}	Ejecución	Estimación ^{2/}
					Al IV Trim.	Al II Trím	Al IV Trim.
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cálculo de la Rentabilidad Patrimonial	ROE	(Resultado Neto del ejercicio / Patrimonio Final del periodo) x 100	Porcentaje	24.50%	19.86%	24.50%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cálculo de la Rentabilidad Activo	ROA	(Resultado Neto del ejercicio / Activo Final del periodo) x 100	Porcentaje	1.47%	1.12%	1.47%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cálculo del Margen Neto Ajustado	Margen Neto Ajustado	Resultado Neto del ejercicio ajustado / (Ingresos por Intereses + Ingresos por Servicios Financieros + ROF) x 100	Porcentaje	24.42%	35.43%	24.42%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cálculo del Indicador Eficiencia	Eficiencia	(Gastos administrativos / Ingresos Totales) x 100	Porcentaje	47.12%	39.48%	47.12%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Clasificación Local de Riesgos	Clasificación Local de Riesgos	Si la calificación es "A" entonces 100%. Si la calificación es "A-", "B+", "B" "B-" entonces 0%.	Clasificación	-	A	-
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cartera de Créditos con calificación Normal	Calidad de Cartera de Créditos	Saldo de clientes con calificación Normal / Saldo total de cartera de créditos	Porcentaje	93.00%	-	93.00%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cobertura de créditos	Ratio de Cobertura	Provisiones para Créditos Directos / Cartera Atrasada	Número de veces	160.00%	-	160.00%
PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA	Cobertura de Distritos con al menos un canal de atención	Cobertura de Distritos con al menos un canal de atención	(Distritos con algún canal de atención / Total de distritos con conectividad) x 100	Porcentaje	92.82%	91.08%	92.82%
PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA	Número de clientes UOB / población de 15 a 69 años en los distritos UOB	Número de clientes UOB / Población de 15 a 69 años en los distritos UOB	(Número de clientes UOB / Población de 15 a 69 años en los distritos UOB) x 100	Porcentaje	-	53.84%	-
PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA	Saldo de cuentas en UOB / PBI corriente	Saldo de Cuentas en UOB / PBI Corriente	(Saldo de Cuentas en UOB / PBI Corriente 2017) x 100	Porcentaje	-	0.23%	-
PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA	Implementación de la Cuenta DNI	Diseño e implementación de plataforma tecnológica para apertura de cuentas básicas de ahorro DNI	Porcentaje de avance de la implementación	Porcentaje	100.00%	-	100.00%
PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA	Pago de Bonos por la Emergencia Sanitaria	Ratio de Pago de Bonos por la Emergencia Sanitaria	Cantidad de bonos sociales pagados / Total Bonos Sociales Encargados a BN	Porcentaje	90.00%	-	90.00%
BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD	Nivel de satisfacción de atención en la red de agencias	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	-	81.7%	-
BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD	Carga Operativa por Gestor de Servicio	Carga Operativa por Gestor de Servicio	Promedio (Sumatoria (Promedio de volumen de operaciones de gestor de Servicio por agencia al mes) / Número de agencias)	Número	-	2,610	-
BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD	Construcción de Agencias 2020	Cantidad de agencias terminadas	Número de agencias terminadas	Número	-	0	-
BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD	Remodelación de agencias 2020	Cantidad de agencias terminadas	Número de agencias terminadas	Número	-	0	-
BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD	Remodelación de agencias 2020	Expedientes técnicos terminados	Numero de expedientes Técnicos terminados	Número	-	0	-
BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD	Solución Tecnológica para la Prevención de Fraudes, Lavado de activos y Financiamiento al Terrorismo (LA/FT) y Aplicación de Scoring de Riesgos de LA/FT	Grado de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje de grado de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	-	17%	-

1/ Metas en función a la 2da Modificatoria de Plan Operativo 2020, aprobado en Sesión de Directorio N° 2316 de fecha 24.09.2020.



Cuadro N° 1: Avance de indicadores al II Trimestre y estimación al cierre del año del Plan Operativo 2019

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador Operativo	Formula	Unidad de Medida	Meta ^{1/}	Ejecución	Estimación ^{2/}
					AI IV Trim.	AI II Trim	AI IV Trim.
BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD	Instalación de sistema integrado de alarma con verificación por video y alerta policial en agencias del Banco de la Nación a nivel nacional	Grado de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje de grado de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	-	0%	-
AMPLIAR Y MEJORAR EL USO DE LOS CANALES DE ATENCIÓN ALTERNATIVOS	Fomentar el uso de los canales alternos	Frecuencia en el Uso de los Canales Alternos	(Promedio de Cuentahorristas que utilizaron en el periodo por lo menos un canal alternativo / Promedio Total de Cuentahorristas que realizaron transacciones en el periodo) x 100	Porcentaje	-	85.10%	-
AMPLIAR Y MEJORAR EL USO DE CANALES DE ATENCIÓN ALTERNATIVOS	Migración de operaciones en los canales alternos	Índice Operacional de los Canales Alternos	(Total de operaciones en canales alternativos con consultas y operaciones administrativas / Total de Operaciones) x 100	Porcentaje	80%	87%	80%
AMPLIAR Y MEJORAR EL USO DE CANALES DE ATENCIÓN ALTERNATIVOS	Adquisición de 195 ATM's de reemplazo 2019 – 2020	Grado de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje de grado de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	-	20%	-
AMPLIAR Y MEJORAR EL USO DE CANALES DE ATENCIÓN ALTERNATIVOS	Adquisición de 150 ATM's nuevos puntos e instalación 2019 – 2020	Grado de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje de grado de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	-	20%	-
AMPLIAR Y MEJORAR EL USO DE CANALES DE ATENCIÓN ALTERNATIVOS	Implementación de agente corresponsal móvil	Grado de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje de grado de avance de las actividades del proyecto	Porcentaje	-	14%	-
MEJORAR EL USO DE LAS TIC COMO SOPORTE AL REDISEÑO DE LOS PROCESOS INTERNOS	Gestión de proyectos de TIC	Número de Proyectos Gestionados Orientados a la Transformación Digital	Número anual de proyectos gestionados orientados a la transformación digital	Número	6	-	6
MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS	Mejorar la gestión de proyectos	Ejecución de Inversiones FBK	Monto ejecutado FBK /Monto modificado FBK) *100	Porcentaje	100%	-	100%
FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Incrementar el grado de madurez de la Responsabilidad Social Empresarial	Incrementar el grado de madurez de la Responsabilidad Social Empresarial	Puntaje alcanzado	Puntaje	22	22	22
FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Obtener el Distintivo Empresa Socialmente Responsable	Obtener el Distintivo Empresa Socialmente Responsable	1 = Distintivo Obtenido / 0 = No obtener distintivo	Distintivo Obtenido	1	1	1
FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO	Fortalecer el Gobierno Corporativo	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	72.75%	71.99%	72.75%
FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Gestión del clima laboral	Índice de Clima Laboral	Índice de satisfacción de encuesta de clima laboral	Porcentaje	71%	0%	71%
FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Modelo de Gestión Humano Corporativo	Implementación del Modelo de Gestión Humano Corporativo	Porcentaje de Implementación	Porcentaje	43%	-	43%
FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Implementación de la línea de carrera	Implementación de la Línea de Carrera en la Red de Agencias y Línea de Carrera Directiva	Implementación de la Línea de carrera: Línea de Carrera en la Red de Agencias y Línea de Carrera Directiva	Porcentaje	-	35%	-
FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Implementación de la línea de carrera	Implementación de la Línea de Carrera de Especialistas y Línea de Carrera de Apoyo	Implementación de la Línea de Carrera de Especialistas y Línea de Carrera de Apoyo	Porcentaje	-	0%	-
FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Cumplimiento del plan de capacitación	Nivel de Cumplimiento del Plan de Capacitación	Número de cursos dictados / Número de cursos programados	Porcentaje	-	33%	-

1/ Metas en función a la 2da Modificatoria de Plan Operativo 2020, aprobado en Sesión de Directorio N° 2316 de fecha 24.09.2020.



4.2 Matriz del Plan Operativo 2021

Cuadro N° 2: Matriz del Plan Operativo 2021

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador Operativo	Formula	Unidad de Medida	Ponderación %	Meta 2021			
						Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cálculo de la Rentabilidad Patrimonial	ROE	(Resultado Neto del ejercicio / Patrimonio Final del periodo) x 100	Porcentaje	8.00%	3.78%	10.97%	15.18%	19.75%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cálculo del Margen Neto Ajustado	Margen Neto Ajustado	Resultado Neto del ejercicio ajustado / (Ingresos por Intereses + Ingresos por Servicios Financieros + ROF) x 100	Porcentaje	8.00%	19.11%	18.49%	17.77%	17.80%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cálculo del Indicador Eficiencia	Eficiencia	(Gastos administrativos / Ingresos Totales) x 100	Porcentaje	6.00%	48.76%	49.38%	49.77%	49.87%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cartera de Creditos con calificación Normal	Calidad de Cartera de Créditos	Saldo de clientes con calificación Normal / Saldo total de cartera de créditos	Porcentaje	6.00%	93.00%	93.00%	93.00%	93.00%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cobertura de creditos	Ratio de Cobertura	Provisiones para Créditos Directos / Cartera Atrasada	Número de veces	6.00%	160.00%	160.00%	160.00%	160.00%
PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA	Cobertura de Distritos con al menos un canal de atención	Cobertura de Distritos con al menos un canal de atención	(Distritos con algún canal de atención / Total de distritos con conectividad) x 100	Porcentaje	6.00%	93.34%	93.86%	94.44%	95.02%
PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA	Implementación de la Cuenta DNI	Cuentas básicas de ahorro DNI	Número de cuentas básicas de ahorro DNI	Número	5.00%	0	0	0	1,200,000
PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA	Transaccionalidad de los Programas Sociales	Transaccionalidad de los Programas Sociales	# Total de operaciones efectuadas por los usuarios del Programa Social en el año/ numero promedio de poblacion usuaria en el año de las cuentas de los beneficiados	Porcentaje	5.00%	6.20%	6.25%	6.27%	6.30%
BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD	Nivel de satisfacción de atención en la red de agencias	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	5.00%	0.0%	0.0%	0.0%	82.0%
AMPLIAR Y MEJORAR EL USO DE CANALES DE ATENCIÓN ALTERNATIVOS	Migración de operaciones en los canales alternos	Índice Operacional de los Canales Alternos	(Total de operaciones en canales alternativos con consultas y operaciones administrativas / Total de Operaciones) x 100	Porcentaje	7.00%	81%	81%	82%	82%
MEJORAR EL USO DE LAS TIC COMO SOPORTE AL REDISEÑO DE LOS PROCESOS INTERNOS	Gestión de proyectos de TIC	Número de Proyectos Gestionados Orientados a la Transformación Digital	Número anual de proyectos gestionados orientados a la transformación digital	Número	5.00%	2	3	5	7
MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS	Mejorar la gestión de proyectos	Ejecución de Inversiones FBK	Monto ejecutado FBK /Monto modificado FBK) *100	Porcentaje	5.00%	13.79%	75.01%	88.55%	100.00%
FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Incrementar el grado de madurez de la Responsabilidad Social Empresarial	Incrementar el grado de madurez de la Responsabilidad Social Empresarial	Puntaje alcanzado	Puntaje	6.00%	22	22	24	24
FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Obtener el Distintivo Empresa Socialmente Responsable	Obtener el Distintivo Empresa Socialmente Responsable	1 = Distintivo Obtenido / 0 = No obtener distintivo	Distintivo	6.00%	1	1	1	1
FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO	Fortalecer el Gobierno Corporativo	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	6.00%	72.75%	72.75%	72.75%	72.75%
FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Gestión del clima laboral	Índice de Clima Laboral	Índice de satisfacción de encuesta de clima laboral	Porcentaje	5.00%	0%	0%	0%	71%
FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Modelo de Gestión Humano Corporativo	Implementación del Modelo de Gestión Humano Corporativo	Porcentaje de Implementación	Porcentaje	5.00%	50%	51%	52%	53%



4.3 Ficha técnica del indicador:

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO			
Objetivo Operativo	CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD PATRIMONIAL			
Nombre el Indicador	ROE			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	$(\text{Resultado Neto Ejercicio} / \text{Patrimonio del periodo}) \times 100$			
Fuente Auditable	Estados Financieros			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		35.20%	39.41%	24.50%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	3.78%	10.97%	15.18%	19.75%
Proyecciones	2022	2023	2024	
	25.30%	29.44%	38.02%	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO			
Objetivo Operativo	CÁLCULO DEL MARGEN NETO AJUSTADO			
Nombre el Indicador	Margen Neto Ajustado			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	$\text{Resultado Neto ejercicio ajustado} / (\text{Ingresos por intereses} + \text{Ingresos servicios financieros} + \text{ROF}) \times 100$			
Fuente Auditable	Estados Financieros			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		29.85%	38.91%	24.42%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	19.11%	18.49%	17.77%	17.80%
Proyecciones	2022	2023	2024	
	22.50%	24.58%	31.26%	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO			
Objetivo Operativo	CÁLCULO DEL INDICADOR DE EFICIENCIA			
Nombre el Indicador	Eficiencia			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	$(\text{Gastos administrativos} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$			
Fuente Auditable	Estados Financieros			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		41.64%	35.79%	47.12%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	48.76%	49.38%	49.77%	49.87%
Proyecciones	2022	2023	2024	
	43.91%	39.12%	34.24%	
Valor de Referencia	-			





Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO			
Objetivo Operativo	CARTERA DE CREDITOS CON CALIFICACIÓN NORMAL			
Nombre el Indicador	Calidad de Cartera de Créditos			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Reducción			
Formula de Calculo	Saldo de clientes con calificación Normal / Saldo total de cartera de créditos			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		96.91%	94.33%	93.00%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	93.00%	93.00%	93.00%	93.00%
Proyecciones	2022	2023	2024	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO			
Objetivo Operativo	COBERTURA DE CREDITOS			
Nombre el Indicador	Ratio de Cobertura			
Unidad de medida	Número de veces			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	Provisiones para Créditos Directos / Cartera Atrasada			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		311.64%	259.95%	160.00%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	160.00%	160.00%	160.00%	160.00%
Proyecciones	2022	2023	2024	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
Objetivo Estratégico	PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA			
Objetivo Operativo	COBERTURA DE DISTRITOS CON AL MENOS UN CANAL DE ATENCIÓN			
Nombre el Indicador	Cobertura de distritos con al menos un canal de atención			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	(Distritos con algún canal de atención / Total de distritos con conectividad) x 100			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		86.38%	91.14%	92.82%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	93.34%	93.86%	94.44%	95.02%
Proyecciones	2022	2023	2024	
Valor de Referencia	-			





Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
Objetivo Estratégico	PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA			
Objetivo Operativo	IMPLEMENTACION DE LA CUENTA DNI			
Nombre el Indicador	Cuentas básicas de ahorro DNI			
Unidad de medida	Número			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	Número de cuentas básicas de ahorro DNI			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		-	-	-
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	0	0	0	1,200,000
Proyecciones	2022	2023	2024	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
Objetivo Estratégico	PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA			
Objetivo Operativo	TRANSACCIONALIDAD DE LOS PROGRAMAS SOCIALES			
Nombre el Indicador	Transaccionalidad de los Programas Sociales			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	# Total de operaciones efectuadas por los usuarios del Programa Social en el año/ numero promedio de poblacion usuaria en el año de las cuentas de los beneficiados			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
			6.30%	6.30%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	6.20%	6.25%	6.27%	6.30%
Proyecciones	2022	2023	2024	
	6.40%	6.50%	7.00%	
Valor de Referencia				



Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
Objetivo Estratégico	BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD			
Objetivo Operativo	NIVEL DE SATISFACCION DE ATENCIÓN EN LA RED DE AGENCIAS			
Nombre el Indicador	Nivel de satisfacción de atención en la red de agencias			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	Promedio de los resultados de las principales variables de encuestas al cliente de agencias			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		82.20%	81.70%	-
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	0.00%	0.00%	0.00%	82.00%
Proyecciones	2022	2023	2024	
Valor de Referencia				





Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Estratégico	AMPLIAR Y MEJORAR EL USO DE LOS CANALES DE ATENCIÓN ALTERNATIVOS			
Objetivo Operativo	MIGRACIÓN DE OPERACIONES EN LOS CANALES ALTERNOS			
Nombre el Indicador	Indice Operacional de los Canales Alternos			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	$(\text{Volumen de Operaciones de canales alternos} / \text{Volumen Total de operaciones del BN}) \times 100$			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		71.90%	75.00%	80.00%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	81.00%	81.00%	82.00%	82.00%
Proyecciones	2022	2023	2024	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Estratégico	MEJORAR EL USO DE LAS TIC COMO SOPORTE AL REDISEÑO DE LOS PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	GESTIÓN DE PROYECTOS DE TIC			
Nombre el Indicador	Número de Proyectos Gestionados Orientados a la Transformación Digital			
Unidad de medida	Número			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	Número anual de proyectos gestionados orientados a la transformación digital			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		1	2	6
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	2	3	5	7
Proyecciones	2022	2023	2024	
	1	1	1	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Estratégico	MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS			
Objetivo Operativo	MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS			
Nombre el Indicador	Ejecución de Inversiones FBK			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	$(\text{Monto ejecutado FBK} / \text{Monto modificado FBK}) * 100$			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		28.80%	21.20%	100.00%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	13.79%	75.01%	88.55%	100.00%
Proyecciones	2022	2023	2024	
Valor de Referencia	-			





Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Estratégico	FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL			
Objetivo Operativo	INCREMENTAR EL GRADO DE MADUREZ DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL			
Nombre el Indicador	Incrementar el grado de madurez de la Responsabilidad Social Empresarial			
Unidad de medida	Puntaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	Puntaje alcanzado			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		18	20	22
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	22	22	24	24
Proyecciones	2022	2023	2024	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Estratégico	FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL			
Objetivo Operativo	OBTENER EL DISTINTIVO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE			
Nombre el Indicador	Obtener el Distintivo Empresa Socialmente Responsable			
Unidad de medida	Distintivo			
Tipo de Indicador	Específico			
Formula de Calculo	1 = Distintivo Obtenido / 0 = No obtener distintivo			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		1	1	1
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	1	1	1	1
Proyecciones	2022	2023	2024	



Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Estratégico	FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO			
Objetivo Operativo	FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL BN			
Nombre el Indicador	Nivel de cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo FONAFE			
Unidad de medida	Porcentaje de Avance			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	De acuerdo a la herramienta de monitoreo del cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE.			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		69.82%	71.99% (Validado)	72.75%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	72.75%	72.75%	72.75%	72.75%
Proyecciones	2022	2023	2024	
Valor de Referencia	-			





Perspectiva	APRENDIZAJE			
Objetivo Estratégico	FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL			
Objetivo Operativo	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL			
Nombre el Indicador	Índice de Clima Laboral			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	Promedio de los resultados de la encuesta de cada trabajador participante en la Encuesta de Clima Laboral			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
		77%	71%	71%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	0%	0%	0%	71%
Proyecciones	2022	2023	2024	
	73%	74%	75%	
Valor de Referencia				



Perspectiva	APRENDIZAJE			
Objetivo Estratégico	FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL			
Objetivo Operativo	MODELO DE GESTIÓN HUMANO CORPORATIVO			
Nombre el Indicador	Implementación del Modelo de Gestión Humano Corporativo			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Formula de Calculo	Porcentaje de Implementación			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2018	2019	2020 Estimado
			33%	43%
Metas 2021	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	50%	51%	52%	53%
Proyecciones	2022	2023	2024	
	63%	73%	83%	
Valor de Referencia	-			



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 2020		Presupuesto 2021	
Sobregiros (Tesoro Público)		Tasa de Rem. Cta. Especial + 80pbs		Tasa de Rem. Cta. Especial + 80pbs	
Sobregiros (Gov. Loc.)		17.00		17.00	
<u>GOBIERNOS LOCALES</u>		< a S/ 1 MM	> a S/ 1 MM	< a S/ 1 MM	> a S/ 1 MM
- Préstamos	1-12 m	6.50	5.50	6.50	5.50
- Préstamos	13-24 m	7.50	6.50	7.50	6.50
- Préstamos	25-36 m	8.50	7.50	8.50	7.50
- Préstamos	37-60 m	11.00	10.00	11.00	10.00
<u>GOBIERNOS REGIONALES</u>		<= a S/ 1 MM	> a S/ 1 MM	<= a S/ 1 MM	> a S/ 1 MM
- Préstamos	1-12 m	6.00	5.00	6.00	5.00
- Préstamos	13-24 m	6.50	5.50	6.50	5.50
- Préstamos	25-36 m	7.50	6.50	7.50	6.50
- Préstamos	37-60 m	10.00	9.00	10.00	9.00
<u>UNIVERSIDADES PUBLICAS</u>					
- Préstamos	1-12 m	6.00	5.00	6.00	5.00
- Préstamos	13-24 m	6.50	5.50	6.50	5.50
- Préstamos	25-36 m	7.50	6.50	7.50	6.50
- Préstamos	37-60 m	10.00	9.00	10.00	9.00
<u>TARJETA DE CRÉDITO</u>					
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	
PLATINIUM - 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	
<u>PERSONAL CON CONVENIO. SIN CONVENIO</u>					
- Préstamos	1-12 m	11.50		11.50	
- Préstamos	13-24 m	12.50		12.50	
- Préstamos	25-36 m	13.50		13.50	
- Préstamos	37-48 m	14.50		14.50	
- Préstamos	49-60 m	15.50		15.50	





TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)					
MONEDA NACIONAL					
		Estimado 2019		Presupuesto 2020	
PERSONAL COMPRA DE DEUDA (b)					
- Préstamos	1-12 m	11.50		11.50	
- Préstamos	13-24 m	12.50		12.50	
- Préstamos	25-36 m	13.50		13.50	
- Préstamos	37-48 m	14.50		14.50	
- Préstamos	49 m - 60 m	15.50		15.50	
PERSONAL ESTUDIOS					
- Préstamos	1 -60 m	10.00		10.00	
PERS.COMPRAD E 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
CREDITO HIPOTECARIO					
<u>Compra / Bien Futuro</u>		Hasta S/ 149 mil	Desde S/ 150 mil	Hasta S/ 149 mil	Desde S/ 150 mil
	Hasta 5 años	6.45	6.25	6.45	6.25
	Hasta 10 años	6.65	6.35	6.65	6.35
	Hasta 15 años	6.85	6.55	6.85	6.55
	Hasta 20 años	7.05	6.75	7.05	6.75
	Hasta 25 años	7.25	6.95	7.25	6.95
	<u>Traslado de deuda</u>	5.50		5.50	
	<u>Mejora / Ampliación / Remodelación</u>				
	Hasta 5 años	6.45		6.45	
	Hasta 10 años	6.65		6.65	
MONEDA EXTRANJERA					
		Estimado 2020		Presupuesto 2021	
SOBREGIROS 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	Estimado	Previsto	Proyectado	Proyectado	Proyectado
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS DE OPERACIÓN	2,744,465	2,149,966	2,211,511	2,551,471	2,750,723	3,145,225
Ingresos Financieros	1,995,352	1,616,015	1,533,094	1,843,190	2,011,536	2,368,741
Ingresos por Participación o Dividendos	2,285	2,446	2,490	2,490	2,490	2,534
Otros	746,828	531,506	675,928	705,791	736,698	773,950

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 2020	Presupuesto 2021
<u>TESORO PÚBLICO</u>		
CUENTA CORRIENTE	Tasa de Rem. Cta. Especial - 80pbs	Tasa de Rem. Cta. Especial - 80pbs
<u>GOB. LOCALES Y REGIONALES</u>		
CTACTE. 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	0.25
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	0.30
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>	0.15	0.15
<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 24.09.20.

MONEDA EXTRANJERA		
MODALIDAD	Estimado 2020	Presupuesto 2021
AHORROS	0.09	0.10
A PLAZO (31-180)	0.09 - 0.20	0.09 - 0.20
A PLAZO (Más de-180)	0.40	0.40
JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*	0.04	0.04
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 24.09.20.

b. Cuadros de soporte

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

RUBROS	Real 2019	Estimado 2020	Previsto 2021	Proyectado 2022	Proyectado 2023	Proyectado 2024
EGRESOS DE OPERACIÓN	1,539,336	1,669,820	1,613,684	1,559,352	1,667,290	1,743,000
Compra de bienes	7,472	17,486	15,285	15,652	15,652	15,652
Gastos de Personal	647,929	652,460	688,316	632,589	638,560	644,314
Servicio Prestados por Terceros	211,251	251,919	258,638	264,845	264,845	264,845
Tributos	303,444	338,694	202,860	177,298	248,821	282,808
Gastos Diversos de Gestión	52,093	57,273	60,513	53,050	53,050	53,050
Gastos Financieros	45,971	45,829	45,923	51,500	54,901	58,922
Otros	271,176	306,158	342,149	364,417	391,461	423,409

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

CONCEPTO	Real 2019	Estimado 2020	Previsto 2021	Proyectado 2022	Proyectado 2023	Proyectado 2024
GASTO INTEGRADO DE PERSONAL	707,863	709,573	780,914	724,032	724,032	724,032
2.2. Gastos de Personal (GIP)	607,757	607,592	664,794	614,041	614,041	614,041
2.2.1. Sueldos y Salarios (GIP)	369,667	363,458	398,632	377,869	377,869	377,869
2.2.1.1. Básicas (GIP)	221,538	231,316	247,041	232,991	232,991	232,991
2.2.1.2. Bonificaciones (GIP)	1,329	1,350	1,445	1,391	1,391	1,391
2.2.1.3. Gratificaciones (GIP)	44,978	45,293	48,007	48,297	48,297	48,297
2.2.1.4. Asignaciones (GIP)	85,358	76,580	89,139	82,190	82,190	82,190
2.2.1.5. Horas Extras (GIP)	16,465	8,918	12,999	12,999	12,999	12,999
2.2.2. Compensación por Tiempo de Servicios (GIP)	23,836	23,258	24,474	24,590	24,590	24,590
2.2.3. Seguridad y Previsión Social (GIP)	22,847	21,929	23,753	23,875	23,875	23,875
2.2.4. Dietas del directorio (GIP)	380	383	413	413	413	413
2.2.5. Capacitación (GIP)	557	550	942	744	744	744
2.2.6. Jubilaciones y Pensiones (GIP)	170,033	166,695	166,695	166,695	166,695	166,695
2.2.7. Otros Gastos de Personal GIP	20,436	31,318	49,884	19,854	19,854	19,854
2.2.7.1. Refrigerio (GIP)	106	52	97	120	120	120
2.2.7.2. Uniformes GIP	5,000	4,873	5,178	5,178	5,178	5,178
2.2.7.3. Asistencia Médica (GIP)	344	375	3,403	2,434	2,434	2,434
2.2.7.5. Pago Indem. por Cese Laboral (GIP)	0	0	0	0	0	0
2.2.7.6. Incentivos por Retiro Voluntario (GIP)	9,975	13,000	24,000	0	0	0
2.2.7.7. Celebraciones (GIP)	0	0	0	0	0	0
2.2.7.9. Participación de Trabajadores (GIP)	0	0	0	0	0	0
2.2.7.10. Otros (GIP)	5,012	13,018	17,207	12,123	12,123	12,123
2.3. Servicio Prestados por Terceros	59,797	61,535	65,721	67,298	67,298	67,298
2.3.3. Honorarios Profesionales (GIP)	8,932	10,199	13,090	13,405	13,405	13,405
2.3.3.1. Auditorías (GIP)	2,396	2,390	2,390	2,448	2,448	2,448
2.3.3.2. Consultorías (GIP)	825	826	2,093	2,144	2,144	2,144
2.3.3.3. Asesorías (GIP)	4,963	5,872	7,128	7,299	7,299	7,299
2.3.3.4. Otros Servicios no Personales (GIP)	749	1,111	1,479	1,514	1,514	1,514
2.3.6. Servicios de Vigilancia y Limpieza (GIP)	44,624	44,806	46,242	47,352	47,352	47,352
2.3.6.2. Vigilancia (GIP)	26,542	24,207	22,912	23,462	23,462	23,462
2.3.6.3. Limpieza (GIP)	18,083	20,599	23,330	23,890	23,890	23,890
2.3.8. Otros	6,241	6,530	6,388	6,542	6,542	6,542
2.3.8.1. Servicio de Mensajería y Correspon.(GIP)	2,011	2,246	2,226	2,279	2,279	2,279
2.3.8.3. Otros Relacionados al GIP	4,230	4,284	4,163	4,263	4,263	4,263
2.5. Gastos Diversos de Gestión	40,308	40,446	50,399	42,693	42,693	42,693
2.5.2. Viáticos (GIP)	7,111	7,439	7,653	7,842	7,842	7,842
2.5.4. Otros Relacionados a GIP	33,197	33,007	42,746	34,851	34,851	34,851

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

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	Año 2019 Real	Año 2020 Estimado	Año 2021 Previsto	Año 2022 Proyectado	Año 2023 Proyectado	Año 2024 Proyectado	Var %	Diferencia
PERSONAL									
I Planilla	N°	4,672	5,016	5,261	5,258	5,261	5,258	5	245
Gerente General	N°	1	0	1	1	1	1	0	1
Gerentes	N°	26	19	19	19	19	19	0	0
Ejecutivos	N°	861	835	839	838	838	838	0	4
Profesionales	N°	505	497	498	497	499	497	0	1
Técnicos	N°	2,799	2,758	2,826	2,826	2,827	2,827	2	68
Administrativos	N°	480	907	1,078	1,077	1,077	1,076	19	171
II Locación de Servicios	N°	102	103	103	103	103	103	0	0
III Servicios de Terceros	N°	1,508	1,476	1,453	1,453	1,453	1,453	-2	-23
Personal de Cooperativas	N°			0					
Personal de Servicios	N°			0					
Otros	N°	1,508	1,476	1,453	1,453	1,453	1,453	-2	-23
IV Pensionistas	N°	5,085	4,986	4,835	4,800	4,750	4,700	-3	-151
Regimen 20530	N°	5,085	4,986	4,835	4,800	4,750	4,700	-3	-151
Regimen	N°			0					
Regimen	N°			0					
V Practicantes (Incluye Serum, Sesigras)	N°	173	123	300	300	300	300	144	177
TOTAL	N°	11,540	11,704	11,952	11,914	11,867	11,814	2	248

5.2.2. Egresos de Capital

- Supuestos cuantitativos y cualitativos que lo sustentan. (Ver Anexo N° 1)
- Cuadros de soporte

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

CONCEPTO	REAL 2019			ESTIMADO 2020			PREVISTO 2021	PROYECTADO 2022	PROYECTADO 2023	PROYECTADO 2024
	Ppto	Ejec.	No Ejec.	Ppto	Ejec.	No Ejec.				
Proyectos de Inversión	0	0	0			0	0	0	0	0
Gastos no Ligados a Proyectos de Inversión	70,000	40,987	29,013	67,793	67,793	0	79,073	90,000	90,000	90,000
Inversión Financiera										
Otros										
Total Gastos de Capital	70,000	40,987	29,013	67,793	67,793	0	79,073	90,000	90,000	90,000

Cuadro N° 5
Inversiones Fbk (Miles S/)

N°	PORTAFOLIO DE INVERSIONES	Ejecución al 31.12.2020 (Estimado)	Previsto para el Año 2021					
			IMPORTE	FINANCIAMIENTO				
				Recursos Propios	Endudamiento	Aportes de Capital	Saldos Años Anteriores	Otros
	Portafolio No Estructural	8 160 610	7 990 658					
1	Certificados Depósitos Emitidos BCRP	2 940 764	2 949 911	x				
2	Bonos Soberanos	4 839 501	4 813 492	x				
3	Bonos Corporativos	211 784	104 786	x				
4	Bonos de Titulización			x				
5	Bonos Globales	125 701	79 360	x				
6	Bonos Supranacionales	5 885	6 027	x				
7	Instrumentos de Corto Plazo			x				
8	Letras Tesoro Público			x				
9	Bonos y Papeles Tesoro Americano			x				
10	Otros Instrumentos	36 975	37 082	x				
	Portafolio Estructural	294 981	153 013					
1	Bono D.S. 002-2007-EF	294 981	153 013	x				
	TOTAL	8 455 591	8 143 671					



- Proyectos en Curso: No aplicable al Banco de la Nación.
- Proyectos a iniciarse en el año 2021: 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 2021	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	39,802	
2. Edificios e Instalaciones	24,592	
3. Equipos de Transporte y Maquinaria	1,117	
4. Instalaciones y Mejoras en Propiedades Alquiladas	1,137	
5. Terrenos	0	
6. Software	12,426	
Total Gastos de Capital no Ligados a Proyectos de Inversión	79,073	

5.2.3. Transferencias: Egresos

- 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
- Cuadros de soporte

Evolución de los egresos por transferencias (Miles S/)

CONCEPTO	Real 2019	Estimado 2020	Previsto 2021	Proyectado 2022	Proyectado 2023	Proyectado 2024
Egresos por Transferencias	669	1,200	1,200	900	900	900
Fundación Cultural del Banco de la Nación (FCBN)	669	663	700	700	700	700
Otras Donaciones (*)	0	537	500	200	200	200

(*) En el 2020 previsto para apoyo económico a familiares de trabajadores fallecidos por Covid 19

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 2021, proyectado años 2022, 2023 y 2024. (Ver Anexo N° 02).
- Detalle de activos fijos de la Empresa con valor unitario superior a los S/. 30 000 y que no se empleen en actividades propias del giro principal de la empresa. (Ver Anexo N° 03).
- Detalle de la situación de los procesos judiciales seguidos en contra de la empresa, que presenten los mayores montos demandados. (Ver Anexo N° 04)
- El Banco no registra acotaciones tributarias y/o solicitudes de devolución de tributos.
- Gasto de personal en planillas activo (según grupo ocupacional) y pensionistas durante los años 2019, estimado para el año 2020 y proyección para el año 2021, 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:

Real 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)	Bono Desempeño Grupal	Bonos Cierre de Pliego	Otras Bonificaciones (2.2.1.2)	TOTAL
GERENTES	3,266,065	615,813	342,582	313,207	181,856	614,940	-	4,826	5,339,289
SUBGERENTES	6,786,393	1,280,046	712,099	651,042	527,403	1,192,683	-	19,230	11,168,896
FUNCIONARIOS	60,139,888	11,237,051	6,238,242	5,713,369	8,559,417	10,083,704	-	360,630	102,332,301
PROFESIONALES	29,004,336	5,462,309	3,023,501	2,772,927	4,704,060	4,629,350	-	130,330	49,726,814
TECNICOS	131,523,745	24,985,228	12,743,597	12,687,292	32,059,619	19,223,006	-	764,949	233,987,436
AUXILIARES	7,282,489	1,397,211	775,763	709,244	2,325,500	1,256,317	-	48,955	13,795,479
Sub - Total	238,002,916	44,977,658	23,835,785	22,847,081	48,357,854	37,000,000	-	1,328,920	416,350,214
PROGRAMA DE INCENTIVOS									
TOTAL	238,002,916	44,977,658	23,835,785	22,847,081	48,357,854	37,000,000	-	1,328,920	416,350,214

Estimado 2020

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)	Bono Desempeño Grupal	Bonos Cierre de Pliego	Otras Bonificaciones (2.2.1.2)	TOTAL
GERENTES	3,251,660	620,137	334,278	300,627	149,904	664,800	-	4,902	5,326,308
SUBGERENTES	6,756,462	1,289,033	694,838	624,893	434,740	1,289,388	-	19,532	11,108,884
FUNCIONARIOS	59,874,642	11,315,943	6,087,022	5,483,894	7,055,557	10,901,301	-	366,298	101,084,659
PROFESIONALES	28,876,413	5,500,659	2,950,209	2,661,554	3,877,573	5,004,702	-	132,378	49,003,489
TECNICOS	130,943,663	25,160,643	12,434,683	12,177,712	26,426,855	20,781,628	-	776,970	228,702,155
AUXILIARES	7,250,370	1,407,021	756,958	680,757	1,916,917	1,358,180	-	49,725	13,419,928
Sub - Total	236,953,210	45,293,435	23,257,988	21,929,438	39,861,547	40,000,000	-	1,349,805	408,645,423
PROGRAMA DE INCENTIVOS									
TOTAL	236,953,210	45,293,435	23,257,988	21,929,438	39,861,547	40,000,000	-	1,349,805	408,645,423

Previsto 2021

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)	Bono Desempeño Grupal	Bonos Cierre de Pliego	Otras Bonificaciones (2.2.1.2)	TOTAL
GERENTES	3,568,484	657,296	351,759	325,626	184,795	664,800	-	5,247	5,758,007
SUBGERENTES	7,414,774	1,366,273	731,174	676,857	535,926	1,289,388	-	20,907	12,035,299
FUNCIONARIOS	65,708,497	11,994,008	6,405,342	5,939,917	8,697,753	10,901,301	-	392,084	110,038,902
PROFESIONALES	31,689,971	5,830,265	3,104,490	2,882,880	4,780,087	5,004,702	-	141,697	53,434,092
TECNICOS	143,702,091	26,668,299	13,084,952	13,190,371	32,577,761	20,781,628	-	831,666	250,836,768
AUXILIARES	7,956,806	1,491,331	796,543	737,367	2,363,084	1,358,180	-	53,225	14,756,536
Sub - Total	260,040,623	48,007,472	24,474,260	23,753,018	49,139,405	40,000,000	-	1,444,826	446,859,604
PROGRAMA DE INCENTIVOS									
TOTAL	260,040,623	48,007,472	24,474,260	23,753,018	49,139,405	40,000,000	-	1,444,826	446,859,604

- Formatos generados a partir del Sistema de Información, después de haberse efectuado el proceso de cierre electrónico (Ver Formatos adjuntos).
- Otros aspectos relevantes:
 - Los ingresos por Cartera de Créditos del Proyecto de Presupuesto 2021 presentarán un incremento de S/ 175.6 millones (19.2%) respecto al estimado de cierre 2020, debido a mejores expectativas de colocaciones para el 2021 como consecuencia de la reactivación económica esperada. Destacan las siguientes carteras:
 - ✓ **Préstamo Multired:** El saldo promedio mensual pasa de S/ 4,580 millones en el 2020 a S/ 5,325 millones en el 2021. Al cierre de 2021, el saldo alcanza S/ 5,798 millones con un crecimiento de 26.3% respecto al año previo.
 - ✓ **Tarjeta de Crédito:** El saldo promedio mensual pasa de S/ 600 millones en el 2020 a S/ 697 millones en el 2021. Al cierre de 2021, el saldo alcanza S/ 746 millones con un crecimiento de 21.5% respecto al año previo.
 - ✓ **Gobierno Nacional - Préstamos a Instituciones:** El saldo promedio mensual pasa de S/ 2,005 millones en el 2020 a S/ 4,514 millones en el 2021, principalmente por crecimiento de saldos colocados a COFIDE, Fondo Mivivienda y las empresas eléctricas bajo el ámbito de FONAFE, que incrementan el promedio mensual en 2021 en S/ 1,409 millones, S/ 696 millones y S/ 327 millones, respectivamente.



- Se presenta una disminución en ingresos por valorización en inversiones disponibles (ROF) debido a que el 2020 fue un año atípico en el cual se realizaron ventas importantes de bonos soberanos en la primera parte del año para reducir la duración del portafolio y adecuarnos a los indicadores de riesgos (aprovechando fuerte incremento de precios) debido al intercambio de deuda con el MEF de Bonos 2040 realizado a fines del 2019.
- Menores ingresos por Disponible debido a la reducción de la tasa de remuneración del BCRP de 1.75% a 0.15% para todo el 2021. Asimismo, disminuyen los saldos que se mantienen en los depósitos a plazo en relación al año 2020 (de un promedio de S/ 11,500 millones en el 2020 a S/ 9,500 millones en el 2021), adicionalmente a una disminución de las tasas de rentabilidad de dichos depósitos (de un promedio de 2.00% a 0.87%)
- Para el 2021 se proyecta un incremento de S/ 144 millones respecto al estimado de cierre 2020, explicado por:

- ✓ Manejo de Tesorería del Estado: Incremento de S/ 48 millones ante las modificaciones en las expectativas de recaudación de ingresos tributarios del Gobierno General sobre la cual se aplica la comisión que percibe el BN.
- ✓ Exoneraciones implementadas en Estado de Emergencia Nacional: Para el 2021 se considera que el Banco restituye las comisiones a los servicios de giros, traslado de fondos en cuentas de ahorros y corrientes, uso de cajeros otros Bancos, transferencia interbancaria hasta S/ 1,000 (como receptores) que fueron implementadas en el 2020 para brindar facilidades a nuestros clientes por la situación de emergencia.

- ✓ Recuperación de operatividad en servicios como cobro de tributos, POS y venta de seguros, éste último explicado por los mayores ingresos en cuota protegida y desgravamen por el mayor dinamismo en la cartera de créditos minorista (Préstamo Multired).

- Los Egresos de Operación están compuestos principalmente por los gastos de personal, gastos por servicios prestados por terceros, tributos, compra de bienes, entre otros, los que han sido formulados dentro de un marco de austeridad y eficiencia del gasto, en coordinación con las unidades orgánicas representativas y la administración, orientados a sostener el crecimiento de las operaciones del Banco, y que permita:

- ✓ Mejorar la calidad de la atención de las oficinas, mediante el mantenimiento de la infraestructura y seguridad de las agencias y ATM's a nivel nacional.
- ✓ Disminuir la saturación en la oficinas, implementando nuevos puntos de atención a nivel nacional mediante la adquisición de 150 nuevos ATM's los cuales se instalarán en el 2021.
- ✓ Optimizar el monitoreo operativo de todos los canales de atención del Banco a través de una solución que permita monitorear transacciones sospechosas a fin de prevenir y/o detectar oportunamente operaciones fraudulentas y/o de lavado de activos.
- ✓ Continuar con los protocolos de seguridad contra el Covid 19 en beneficios de los trabajadores y los clientes.

- Los egresos de operación disminuyen en 3.4% respecto al estimado de cierre 2020, pasando de S/ 1,669.8 millones a S/ 1,613.7 millones, siendo las variaciones más significativas en los rubros Tributos (-S/ 135.8 millones), Otros – Gastos por Servicios Financieros, PNP, OE (+S/ 36.0 millones) y Gastos de Personal (+S/ 35.9 millones)

- ✓ En Tributos, el Impuesto a la Renta registrado en el presupuesto 2021 es el monto que se prevé pagar por el año 2020, monto inferior (-S/ 139.0 millones) al determinado en la Declaración Jurada Anual del año 2019 el mismo que se registra en el estimado de cierre del año 2020 (conforme a la nueva metodología establecida por FONAFE)





- ✓ Se espera un incremento en el gasto por servicios financieros principalmente por: i) Mayores gastos con las operadoras de telefonía móvil para el procesamiento de operaciones a través de la Banca Celular y Agente Multired ante la mayor proyección de operaciones derivadas del crecimiento sostenido de los canales alternos, ii) Mayores gastos con las empresas transportadoras de valores (ETVs) por el servicio de abastecimiento a las agencias de la red nacional y de procesamiento de efectivo - bóveda, ante el dinamismo esperado y del incremento del tarifario que aplican las ETVs considerando la variación del IPC anual (Lima Metropolitana).



- ✓ La política de recursos humanos plantea continuar con el objetivo de mejorar el bienestar de los colaboradores y propugnar un clima laboral adecuado que coadyuve a la mejora de la productividad y al buen servicio a los ciudadanos. Asimismo contempla cubrir las plazas vacantes en la red de agencias a fin de mejorar la atención así como las plazas que se liberarán como consecuencia del Programa de Incentivos 2020.

- El presupuesto de Gastos de Capital para el año 2021 será de S/ 79.1 millones, entre los cuales destacan los siguientes procesos: Construcción de agencias (S/ 21.3 millones), Software de Solución para prevención de fraudes y lavado de activos (S/ 12.1 millones), ATM's Nuevos puntos POI – 150 (S/ 10.9 millones), ATM's Reemplazo POI -195 (S/ 9.7 millones), Licenciamiento Microsoft (S/ 6.3 millones), Core actualización del sistema operativo Diebold (S/4.0 millones), entre otros.

