



Gerencia de Finanzas y Tesorería

“Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

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 2022

Referencia : Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.



Por encargo de la Gerencia General, 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 2022.

Al respecto, le alcanzo el Informe del Plan Operativo y Presupuesto del Banco de la Nación para el año 2022, así como los formatos generados a través del SISFONAFE, debidamente cerrados electrónicamente.

Cabe indicarle que el Plan Operativo y Presupuesto para el año 2022 han sido aprobado en la Sesión de Directorio N° 2386 de fecha 23.12.2021, Acuerdo remitido adjunto al presente.

Atentamente,



ALEJANDRO YANES CRUZ
Gerente
Finanzas y Tesorería

**INFORME
PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO
2022**

Diciembre 2021

INFORME DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO 2022

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 Estatuto del Banco.

1.3. Accionariado

El capital del Banco es de S/. 1 600 000 000,00 (UN MIL SEISCIENTOS 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	R.S.N° 018-2020-EF del 02-12-2020
2	Guerra García Picasso Gustavo	Vicepresidente	R.S.N° 019-2020-EF del 07-10-2021
3	Olivares Canchari José Andrés	Director	R.S.N° 017-2019-EF del 27-11-2019
4	González García Eduardo Francisco	Director	R.S.N° 024-2018-EF del 05-09-2018
5	Sotelo Bazán Betty Armida	Directora	R.S.N° 019-2020-EF del 02-12-2020



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

Nº	Apellidos y Nombres	Cargo	Situación	Fecha inicio de cargo
1	Sternberg Peruggia Luis Matías	Gerencia General	Encargado	01/06/2021
2	Rodríguez López Janes Edgardo	Órgano de Control Institucional	Externo / Designado	01/06/2021
3	Mateu Bullón José Agustín	Órgano de Auditoría Interna	Designado	22/01/2018
4	Arbañil Huamán Aida Luz	Oficialía de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo	Designado	02/05/2019
5	Bussalleu Vargas Consuelo	Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	Encargado	01/12/2021
6	Blas Sáenz Jhan Stivent	Gerencia de Riesgos	Designado	02/05/2019
7	Yanes Cruz Alejandro	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Designado	01/07/2021
8	Flores Saona Juan Manuel	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	Designado	01/06/2021
9	Sánchez Moreno Francisco Javier	Gerencia de Administración y Logística	Designado	01/06/2021
10	Effio Palma Marjorie	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Institucionales	Encargado	01/06/2021
11	Bustamante Gonzales Juan Carlos	Gerencia Legal	Designado	01/06/2017
12	Pinedo Meza Oscar Raúl	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Designado	01/06/2021
13	Velarde Carpio Manuel	Gerencia de Innovación y Transformación Digital	Encargado	01/12/2021
14	Velázquez Tello Ignacio Hernán	Gerencia de Operaciones	Encargado	12/07/2021
15	Arrus Chira Luis Alberto	Gerencia Banca Digital	Encargado	01/06/2021
16	Cabrera Rebaza Oswaldo	Gerencia de Tecnologías de Información	Encargado	01/07/2021
17	Sternberg Peruggia Luis Matías	Gerencia de Productos e Inclusión Financiera	Designado	01/06/2021
18	Carpio Pizarro Keith Richard	Gerencia Red de Agencias	Designado	01/07/2021

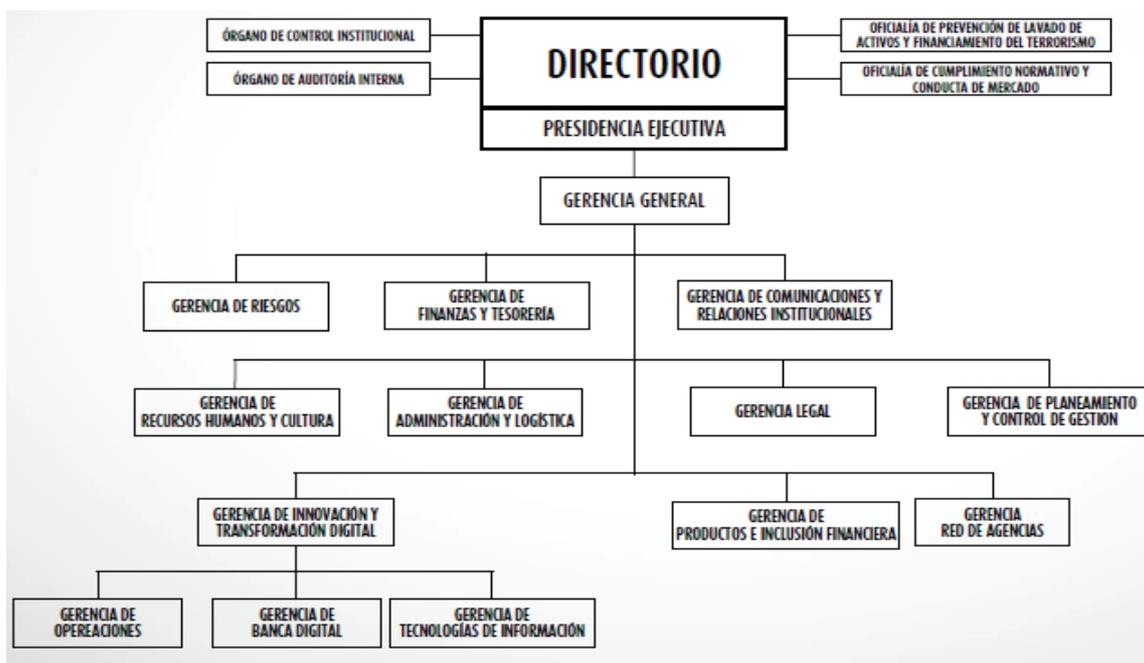


1.6. Marco Regulatorio

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



Aprobado en Sesión de Directorio N° 2365 del 12.08.2021.

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 (A nivel distrital)
Al cierre de Noviembre 2021**

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	272		14.51%
Cajeros Corresponsales	1,605		85.65%
Total de distritos que son atendidos por el BN	1,617		86.29%

Fuente Portal web del INEI revisado el 13.12.2021

Nota: Se consideran oficinas fijas, POS propios y reportados como operativos por la Gerencia Red de Agencias y de Operaciones.

1.10. Soporte operativo

Canales de Atención del Banco de la Nación
 Noviembre 2021

Canal de Atención	Total
Oficinas*	571
Cajeros Automáticos	961
Cajeros Corresponsales	13,784
Total	15,316

Fuente: Gerencia Red de Agencias - Gerencia de Operaciones

Oficinas del Banco de la Nación
 Noviembre 2021.

Oficinas	N°
Lima y Callao	104
Provincias	467
Total	571

Fuente: Gerencia Red de Agencias

Cajeros Automáticos del Banco de la Nación
 Noviembre 2021.

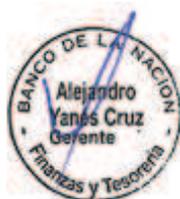
Cajeros Automáticos	N°
Lima y Callao	385
Provincias	576
Total	961

Fuente: Gerencia de Operaciones

Cajeros Corresponsales del Banco de la Nación
 Noviembre 2021.

Cajeros Corresponsales	N°
Lima y Callao	2,596
Provincias	11,108
Total	13,784

Fuente: Gerencia de Operaciones



1.11. Logros:

a. Principales logros obtenidos por la Empresa durante el año 2022

Promedio de Volumen de Operaciones Promedio por Trimestre 2022 Proyección

SERVICIOS	2022 TOTAL			
	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SEP	OCT - DIC
I.- PAGADURIA				
- PAGO DE CHEQUES	3,199,091	2,808,627	2,982,072	3,687,781
- DEPOSITOS CTA.CTE.	3,722,133	2,402,544	2,826,625	5,370,342
- DEPOSITOS DE AHORROS	14,409,143	13,848,559	15,648,440	18,519,883
- RETIRO DE AHORROS	18,574,405	16,147,985	19,644,994	22,245,266
- RETIRO AHORROS EN ATM'S	6,574,744	4,732,541	5,339,166	6,371,933
- OTRAS TRANSAC. EN ATM'S	1,126,734	858,700	996,037	1,141,946
- TARJETAS-PAGO FONAHPU	0	13,517	12	13,232
- EMISION GIRO BANC./TEL.	266,113	315,933	503,239	329,690
- PAGO GIRO BANC./TEL.	241,158	188,195	291,359	206,528
- EMISION DEP. JUD. Y ADM.	64,052	10,770	31,474	48,741
- PAGO DEP. JUD. Y ADM.	40,231	4,111	13,852	26,636
TOTAL PAGADURIA	48,217,805	41,331,482	48,277,270	57,961,978
II.- RECAUDACION				
- SUNAT	952,250	335,262	686,193	702,121
- ADUANAS	2,640	405	1,114	1,922
- ENTIDADES PUBLICAS	2,444,073	343,781	1,387,739	2,025,018
TOTAL RECAUDACION	3,398,963	679,447	2,075,047	2,729,061
III.- OTROS SERVICIOS				
- CORRESPONSALIA	2,720,206	2,607,205	2,872,052	2,727,580
- COMPRA VENTA M.E.	27,370	12,800	12,240	14,351
- SEGURO TARJETA DEBITO	31,431	9,212	21,671	22,029
- OTROS	226,877	552,200	439,463	788,915
TOTAL OTROS SERVICIOS	3,005,884	3,181,416	3,345,426	3,552,875
TOTAL NACIONAL	54,622,652	45,192,346	53,697,742	64,243,915

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	Real 2020	Estimado 2021	Previsto 2022
Derivados e Instrumentos Negociables	612,579,144	430,435,724	600,817,389
Disponibles BCR	32,700,616	20,371,602	39,329,217
TOTAL	645,279,760	450,807,326	640,146,606

- **Banca Minorista**

Tabla 2. Banca Minorista (En S/)

SERVICIOS	Real 2020	Estimado 2021	Previsto 2022
Crédito minorista de consumo	498,393	544,861	785,763
Crédito minorista hipotecario	24,047,864	25,354,559	29,344,785
Depósitos minoristas	186,635,553	74,272,907	173,930,222
Préstamo Multired	819,964,178	786,492,186	794,723,271
TOTAL	1,031,145,988	886,664,513	998,784,041

- **Banca Comercial**

Tabla 3. Banca Comercial (En S/)

SERVICIOS	Real 2020	Estimado 2021	Previsto 2022
Crédito Corporativo	63,200,610	56,320,040	85,810,728
Depósito Comercial	11,377,789	7,078,876	20,842,746
TOTAL	74,578,399	63,398,916	106,653,474

- **Liquidación y pagos**

Tabla 4. Liquidación y pagos (En S/)

SERVICIOS	Real 2020	Estimado 2021	Previsto 2022
Administración de efectivo, pagos y liquidaciones	188,563,939	230,158,624	220,546,814
TOTAL	188,563,939	230,158,624	220,546,814

- **Otros Servicios**

Tabla 5. Otros Servicios (En S/)

SERVICIOS	Real 2020	Estimado 2021	Previsto 2022
Gestión de Inversiones y encargos de confianza.	7,931,060	8,816,636	8,462,914
Otros Servicios	345,989,592	377,594,931	411,390,078
TOTAL	353,920,652	386,411,567	419,852,992



III. PLAN OPERATIVO

3.1 Plan Operativo 2021: Avance de Indicadores al III Trimestre y estimación al cierre del año, según Cuadro N° 01

Cuadro N° 1: Avance de indicadores al III Trimestre y estimación al cierre del año

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Formula	Unidad de Medida	Ponderación (%)	Meta ^{1/} AI IV Trím	Ejecución AI II Trím	Estimación ^{1/} AI IV Trím
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cálculo de la Rentabilidad Patrimonial	ROE	$(\text{Resultado Neto del ejercicio} / \text{Patrimonio Final del periodo}) \times 100$	Porcentaje	8.00%	16.73%	22.22%	16.73%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cálculo del Margen Neto Ajustado	Margen Neto Ajustado	$\text{Resultado Neto del ejercicio ajustado} / (\text{Ingresos por Intereses} + \text{Ingresos por Servicios Financieros} + \text{ROF}) \times 100$	Porcentaje	8.00%	13.39%	20.19%	13.39%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cálculo del Indicador Eficiencia	Eficiencia	$(\text{Gastos administrativos} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	Porcentaje	6.00%	54.98%	48.17%	54.98%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cartera de Créditos con calificación Normal	Calidad de Cartera de Créditos	$\text{Saldo de clientes con calificación Normal} / \text{Saldo total de cartera de créditos}$	Porcentaje	6.00%	93.00%	94.40%	93.00%
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Cobertura de créditos	Ratio de Cobertura	$\text{Provisiones para Créditos Directos} / \text{Cartera Atrasada}$	Número de veces	6.00%	160.00%	224.45%	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	$(\text{Distritos con algún canal de atención} / \text{Total de distritos con conectividad}) \times 100$	Porcentaje	6.00%	95.02%	95.77%	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%	1,200,000	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 / número promedio de población usuaria en el año de las cuentas de los beneficiados	Porcentaje	5.00%	6.30%	11.56%	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%	82.0%	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	$(\text{Total de operaciones en canales alternativos con consultas y operaciones administrativas} / \text{Total de Operaciones}) \times 100$	Porcentaje	7.00%	82%	91.56%	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%	7	2	7
MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS	Mejorar la gestión de proyectos	Ejecución de Inversiones FBK	$\text{Monto ejecutado FBK} / \text{Monto modificado FBK} \times 100$	Porcentaje	5.00%	100%	31.40%	100%

1/ Metas en función a la 3era Modificatoria de Plan Operativo 2021, aprobado en Sesión de Directorio N° 2384 de fecha 16.12.2021.



Cuadro N° 1: Avance de indicadores al III Trimestre y estimación al cierre del año

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Formula	Unidad de Medida	Ponderación
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	Herramienta de evaluación del cumplimiento de los sistemas de RSC, SCI, SIG, GCS, y BGC - FONAFE	Porcentaje	6
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
FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO	Fortalecer el Gobierno Corporativo	Nivel de cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo FONAFE	Herramienta de evaluación del cumplimiento de los sistemas de RSC, SCI, SIG, GCS, y BGC - FONAFE	Porcentaje	6
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
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

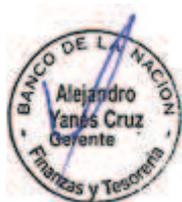
1/ Metas en función a la 3ra Modificatoria de Plan Operativo 2021, aprobado por FONAFE en Sesión de Directorio N° 2384 del 16.12.2021.



3.2 Matriz del Plan Operativo 2022

Cuadro N° 2: Matriz del Plan Operativo 2022

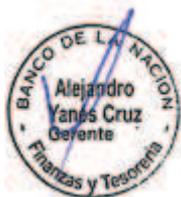
Objetivo Operativo	Indicador	Formula	Unidad de Medida	Ponderación %	AIIT
Cálculo de la Rentabilidad Patrimonial	ROE	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio (Prom. 12 meses)	Porcentaje	10%	15.1
Cálculo del Indicador Eficiencia	Eficiencia	Gastos administrativos / Ingresos Netos	Porcentaje	8%	64.4
Cálculo de la Morosidad	Ratio de morosidad	Saldo Cartera Atrasada (Vencido y Judicial) / Saldo Total	Porcentaje	6%	1.88
Experiencia del cliente	Nivel de Satisfacción de los clientes	Encuesta de Satisfacción de Clientes Estándar	Porcentaje	7%	68.0
Atención oportuna de reclamos	Reclamos atendidos oportunamente	Número de Reclamos atendidos dentro del tiempo establecido / Número total de Reclamos	Porcentaje	6%	60.0
Migración de operaciones en canales alternos	Índice Operacional de los Canales Alternos	N° de operaciones en canales alternativos / N° de operaciones de todos los canales (*) Al cierre del periodo	Porcentaje	7%	83.0
Promover la inclusión Financiera	Número de proyectos gestionados orientados a la inclusión financiera	Número anual de proyectos gestionados orientados a la inclusión financiera	Número	5%	2
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	5%	96.0
Incremento de operaciones en canales digitales	Índice Operacional Canal Digital	N° Operaciones en canales digitales / N° Operaciones totales	Porcentaje	7%	15.0
Gestión de proyectos de TI	Cumplimiento de cronograma de proyectos TI	(Cantidad de Proyectos con Cronograma con una desviación < Umbral) / (Cantidad de Proyectos con Cronograma x 100%)	Porcentaje	5%	60
Estabilidad operativa	Índice de estabilidad operativa	Número de días con disponibilidad de los canales de atención del BN con más del 99.3% de operatividad durante el día en el periodo/ Número de días en el periodo	Porcentaje	7%	85.0
Fortalecer el Gobierno Corporativo	Nivel de cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo FONAFE	Herramienta de evaluación del cumplimiento de los sistemas de RSC, SCI, SIG, GCS, y BGC - FONAFE	Porcentaje	5%	85.0
Levantamiento de observaciones de entes de control	Porcentaje de observaciones vencidas	Total (observaciones vencidas – observaciones vencidas con dependencia tecnológica -observaciones vencidas con dependencia externa) / Total de observaciones	Porcentaje	7%	20.0
Gestión del clima laboral	Índice de Clima Laboral	Resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral	Porcentaje	5%	n/a
Modelo de Gestión Humano Corporativo	Implementación del Modelo de Gestión Humano Corporativo	% de Avance es calificado por FONAFE	Porcentaje	5%	60.0
Mejorar la gestión de proyectos	Ejecución de Inversiones FBK	Ejecución GK/PIM	Porcentaje	5%	11



4.3 Ficha técnica del indicador:

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Cálculo de la Rentabilidad Patrimonial			
Nombre el Indicador	ROE			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio (Prom. 12 meses)			
Fuente Auditable	Estados Financieros			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		42.68%	26.10%	15.02%
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	15.19%	13.66%	13.89%	18.91%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	16.19%	18.41%	19.60%	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Cálculo del Indicador Eficiencia			
Nombre el Indicador	Eficiencia			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Formula de Calculo	Gastos administrativos / Ingresos Netos			
Fuente Auditable	Estados Financieros			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		40.02%	51.43%	68.18%
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	64.41%	65.04%	63.18%	63.43%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	65.67%	61.56%	60.40%	
Valor de Referencia	-			



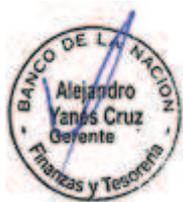
Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Cálculo de la Morosidad			
Nombre el Indicador	Ratio de morosidad			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Formula de Calculo	Saldo Cartera Atrasada (Vencido y Judicial) / Saldo Total			
Fuente Auditable	Reporte de Área Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		2.25%	1.98%	2.16%
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	1.88%	1.70%	1.60%	1.50%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	0.96%	0.93%	0.88%	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
Objetivo Operativo	Experiencia del cliente			
Nombre el Indicador	Nivel de Satisfacción de los clientes			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Encuesta de Satisfacción de Clientes Estándar			
Fuente Auditable	Informe de resultado del estudio de satisfacción al cliente BN			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		n/d	n/d	n/d
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	68.00%	69.00%	70.00%	72.00%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	73.00%	74.00%	75.00%	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
Objetivo Operativo	Atención oportuna de reclamos			
Nombre el Indicador	Reclamos atendidos oportunamente			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Número de Reclamos atendidos dentro del tiempo establecido / Número total de Reclamos			
Fuente Auditable	Reporte de Área Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		n/d	n/d	n/d
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	60.00%	65.00%	70.00%	80.00%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	85.00%	90.00%	95.00%	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
Objetivo Operativo	Migración de operaciones en canales alternos			
Nombre el Indicador	Índice Operacional de los Canales Alternos			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	N° de operaciones en canales alternativos / N° de operaciones de todos los canales (*) Al cierre del periodo			
Fuente Auditable	QUIPUS			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		64.10%	78.59%	82.50%
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	83.00%	83.50%	84.00%	84.62%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	87.14%	89.31%	91.18%	
Valor de Referencia	-			



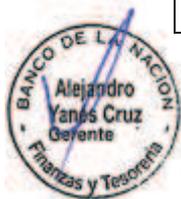
Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
Objetivo Operativo	Promover la inclusión Financiera			
Nombre el Indicador	Número de proyectos gestionados orientados a la inclusión financiera			
Unidad de medida	Número			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Número anual de proyectos gestionados orientados a la inclusión financiera			
Fuente Auditable	Reporte de Área Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		n/d	n/d	n/d
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	2	3	5	8
Proyecciones	2023	2024	2025	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
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 (CI)			
Formula de Calculo	(Distritos con algún canal de atención / Total de distritos con conectividad) x 100			
Fuente Auditable	Reporte de Área Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		91.14%	93.05%	95.02%
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	96.00%	97.00%	98.00%	99.00%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
Objetivo Operativo	Incremento de operaciones en canales digitales			
Nombre el Indicador	Índice Operacional Canal Digital			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	N° Operaciones en canales digitales / N° Operaciones totales			
Fuente Auditable	QUIPUS			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		5.13%	13.22%	14.50%
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	15.00%	15.50%	16.00%	17.62%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	18.96%	22.50%	25.99%	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	APRENDIZAJE			
Objetivo Operativo	Gestión de proyectos de TI			
Nombre el Indicador	Cumplimiento de cronograma de proyectos TI			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	(Cantidad de Proyectos con Cronograma con una desviación < Umbral) / (Cantidad de Proyectos con Cronograma x 100%)			
Fuente Auditable	Reporte de Área Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		n/d	n/d	n/d
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	60.00%	65.00%	70.00%	75.00%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	80.00%	85.00%	90.00%	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	PROCESOS			
Objetivo Operativo	Estabilidad operativa			
Nombre el Indicador	Índice de estabilidad operativa			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Número de días con disponibilidad de los canales de atención del BN con más del 99.3% de operatividad durante el día en el periodo/ Número de días en el periodo			
Fuente Auditable	Reporte de Área Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		n/d	n/d	n/d
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	85.00%	86.00%	88.00%	90.00%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	95.00%	96.00%	97.00%	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	GRUPOS DE INTERES			
Objetivo Operativo	Fortalecer el Gobierno Corporativo			
Nombre el Indicador	Nivel de cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo FONAFE			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Herramienta de evaluación del cumplimiento de los sistemas de RSC, SCI, SIG, GCS, y BGC - FONAFE			
Fuente Auditable	Reporte de Área Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		71.99%	84.07%	84.07%
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	85.00%	85.00%	86.00%	86.00%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	87.00%	88.00%	89.00%	
Valor de Referencia	-			



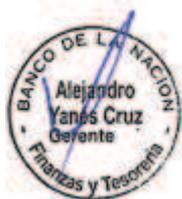
Perspectiva	PROCESOS			
Objetivo Operativo	Levantamiento de observaciones de entes de control			
Nombre el Indicador	Porcentaje de observaciones vencidas			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Formula de Calculo	Total (observaciones vencidas – observaciones vencidas con dependencia tecnológica -observaciones vencidas con dependencia externa) / Total de observaciones			
Fuente Auditable	Reporte de Área Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		n/d	n/d	n/d
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	APRENDIZAJE			
Objetivo Operativo	Gestión del clima laboral			
Nombre el Indicador	Índice de Clima Laboral			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral			
Fuente Auditable	Reporte de Área Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		60.00%	59.00%	63.00%
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	n/d	n/d	n/d	66.00%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	67.00%	68.00%	69.00%	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	APRENDIZAJE			
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 (CI)			
Formula de Calculo	% de Avance es calificado por FONAFE			
Fuente Auditable	Reporte de Área Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		n/d	50.00%	53.00%
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	60.00%	61.00%	62.00%	63.00%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	73.00%	78.00%	83.00%	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Mejorar la gestión de proyectos			
Nombre el Indicador	Ejecución de Inversiones FBK			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Ejecución GK/PIM			
Fuente Auditable	Reporte de Area Responsable del Indicador			
Datos Históricos		2019	2020	2021 Estimado
		58.60%	98.70%	
Metas 2022	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	11.00%	92.00%	98.00%	100.00%
Proyecciones	2023	2024	2025	
	100.00%	100.00%	100.00%	
Valor de Referencia	-			



IV. PRESUPUESTO

4.1. Ingresos

4.1.1. Ingresos Operativos

- a. Supuestos cuantitativos y cualitativos que sustentan cada uno de los rubros de la partida ingresos operativos.

Los Ingresos han sido estimados de acuerdo a las metas de los principales productos y servicios del Banco, establecidos en el Plan de Negocios, así como los ingresos provenientes del Plan Financiero previstos para el ejercicio presupuestal 2022, cuantificando los beneficios que contribuyan a los objetivos del Banco, enmarcados en el Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional de acuerdo al siguiente detalle:

Miles S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2020	2021		PPTO 2022	VARIACION 22/EST. CIERRE 21	
		PIA	EST. CIERRE		S/	%
INGRESOS	2 161 653	2 211 511	2 111 203	2 385 984	274 780	13%
Ingresos Financieros	1 607 910	1 533 094	1 414 512	1 733 157	318 645	23%
Inversiones negociables y a vencimiento	285 172	246 232	344 227	500 636	156 410	45%
Disponible	163 500	82 381	105 300	208 396	103 096	98%
Créditos	909 002	1 091 045	870 692	926 562	55 870	6%
Diferencia de Cambio Op. Spot ME	41 434	54 000	87 307	96 000	8 693	10%
Comis. y Otros Créditos por op. financieras	178	401	265	267	1	0%
Valorización de inv. disponibles - venta	208 060	59 035	6 192	1 296	(4 897)	-79%
Ingr. cuentas por cobrar , recup. créditos	565		528		(528)	-100%
Ingresos por Participación	1 781	2 490	2 490	2 885	395	16%
Otros Ingresos	551 962	675 928	694 202	649 942	(44 260)	-6%
Devolución IR			67 753		(67 753)	-100%
Otros ingresos por servicios financieros (*)	111 931	192 418	139 126	132 789	(6 337)	-5%
Cobro de Tributos	45 985	65 071	56 574	54 392	(2 182)	-4%
Transfer., Cobranzas, Mant. Ctas., Cheques	36 958	54 612	39 535	38 162	(1 373)	-3%
Bienes, Serv., Emisión de dinero, bs recup. y	74	27	509		(509)	-100%
Fideicomisos	7 929	9 328	8 814	8 461	(354)	-4%
Servicio de caja	291 652	287 906	322 559	355 245	32 686	10%
Comision por venta de seguros	49 841	63 299	54 150	55 481	1 331	2%
Envío físico Estado de Cuenta TC	36	129	44	221	178	408%
Operaciones Contingentes	6 204	1 756	3 819	3 867	48	1%
Arrendamientos Locales Compartidos	1 353	1 382	1 319	1 323	4	0%

(*) Comisiones: emisor POS Visa, ctas. ahorro, transferencia interbancaria, tarjeta multired ,FISE , ATMs multired , otras comisiones.

Los ingresos por Cartera de Créditos del Proyecto de Presupuesto 2022 presentarán un incremento de S/ 55.9 millones (6.4%) respecto al estimado de cierre 2021, debido a mejores expectativas de colocaciones para el 2022 como consecuencia de la reactivación económica esperada. Destacan las siguientes carteras:

- ✓ Préstamo Multired: El saldo promedio mensual pasa de S/ 4,305 millones en el 2021 a S/ 4,500 millones en el 2022. Al cierre de 2022, el saldo alcanza S/ 4,627 millones con un crecimiento de 1.3% respecto al año previo.
- ✓ Tarjeta de Crédito: El saldo promedio mensual pasa de S/ 482 millones en el 2021 a S/ 507 millones en el 2022. Al cierre de 2022, el saldo alcanza S/ 534 millones con un crecimiento de 9.5% respecto al año previo.



- ✓ **Crédito Hipotecario:** El saldo promedio mensual pasa de S/ 345 millones en el 2021 a S/ 398 millones en el 2022. Al cierre de 2022, el saldo alcanza S/ 425 millones con un crecimiento de 15.7% respecto al año previo.
- ✓ **Gobierno Nacional - Préstamos a Instituciones:** El saldo promedio mensual pasa de S/ 1,913 millones en el 2021 a S/ 3,154 millones en el 2022, 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 2022 en S/ 238 millones, S/ 444 millones y S/ 431 millones, respectivamente.

Ingresos por valorización de inversiones

El Banco administra un portafolio de inversiones no estructural (compuesto por Bonos Soberanos, Globales, Corporativos, Certificados de Depósitos del BCRP, Letras del Tesoro, y otros que apruebe el Comité de Inversiones), considerando como política registrarlos como disponibles para la venta, y un portafolio estructural (compuesto por un único bono emitido por el MEF a 30 años, no negociable, a favor del Banco de la Nación por obligaciones recíprocas de deuda con dicha institución).

Se estima mayores ingresos por cupones debido principalmente a un mayor tamaño de cartera soberana a inicios del 2022 vs el 2021 (S/ 6,638 millones S/ 4,179 millones respectivamente).

Ingresos por disponibles

Mayor ingreso por Disponible se debe principalmente al vencimiento de S/ 3 mil millones de depósitos a plazo en BCRP a dos años a una tasa promedio de 1,77%. Asimismo, al incremento de la tasa de remuneración del BCRP de 0,15% a 1.50% para todo el 2022.

Ingresos por Servicios Financieros

Los principales servicios que brinda el Banco son Manejo de Tesorería del Estado (que comprende la pagaduría del Sector Público: remuneraciones, pensiones, proveedores, deuda externa e interna, entre otras transferencias monetarias), servicio de cobro de tributos, las comisiones por el uso de la tarjeta de débito y crédito, la venta de seguros a los clientes de banca personal y crédito, comisiones en cuentas de ahorro y Telegiros.

Para el 2022 se proyecta una reducción de S/ 44.3 millones respecto al estimado de cierre 2021, explicado por:

- ✓ Devolución de Impuesto a la Renta: - S/ 67.8 millones, el año 2021 se registró un importe por devolución de IR que no se realizará en el 2022.
- ✓ Otros ingresos por servicios financieros: Disminución neta de S/ 6.3 millones, principalmente por la eliminación de la comisión por traslado de fondos en cuentas de ahorro (-S/ 15 millones), mitigado parcialmente por la restitución de la comisión a clientes BN por uso de cajeros automáticos foráneos (+S/ 9 millones).
Contrarrestado parcialmente por:
- ✓ Servicio de Caja: Incremento de S/ 32.7 millones principalmente por los mayores ingresos por Comisión de Manejo de Tesorería del Estado (+S/ 28 millones) ante las mejores expectativas de recaudación de ingresos tributarios del Gobierno General sobre la cual se aplica la comisión que percibe el BN.

b. Cuadros de soporte

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

RUBROS	Ejecutado	Previsto	Aprobado	Proyectado	Proyectado	Proyectado
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS DE OPERACIÓN	2,161,653	2,111,203	2,385,984	2,551,267	2,586,306	2,672,438
Ingresos Financieros	1,607,910	1,414,512	1,733,157	1,865,832	1,865,824	1,921,791
Ingresos por Participación o Dividendos	1,781	2,490	2,885	2,951	3,003	3,003
Otros	551,962	694,202	649,942	682,483	717,479	747,644

Tarifas Tasas Activas

TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)			
MONEDA NACIONAL			
		Presupuesto 2022	
Sobregiros (Tesoro Público)		Tasa de Rem. Cta. Especial + 80pbs	
Sobregiros (Gov. Loc.)		17.00	
GOBIERNOS LOCALES			
- Préstamos	1-12 m	< a S/ 1 MM	> a S/ 1 MM
- Préstamos	13-24 m	6.50	5.50
- Préstamos	25-36 m	7.50	6.50
- Préstamos	37-60 m	8.50	7.50
- Préstamos	37-60 m	11.00	10.00
GOBIERNOS REGIONALES			
- Préstamos	1-12 m	<= a S/ 1 MM	> a S/ 1 MM
- Préstamos	13-24 m	6.00	5.00
- Préstamos	25-36 m	6.50	5.50
- Préstamos	37-60 m	7.50	6.50
- Préstamos	37-60 m	10.00	9.00
UNIVERSIDADES PUBLICAS			
- Préstamos	1-12 m	6.00	5.00
- Préstamos	13-24 m	6.50	5.50
- Préstamos	25-36 m	7.50	6.50
- Préstamos	37-60 m	10.00	9.00
TARJETA DE CRÉDITO			
CLASICA - Revolvente			
- Compras / Dispos. Efectivo		27.00 / 32.00	
GOLD - Revolvente			
- Compras / Dispos. Efectivo		25.00 / 30.00	
PLATINUM - Revolvente			
- Compras / Dispos. Efectivo		21.00 / 26.00	
CLASICA - Cuotas			
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		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	
PLATINUM - Cuotas			
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		19.00/ 20.00 / 22.00/ 26.00	
PERSONAL CON CONVENIO, SIN CONVENIO			
- Préstamos	1-12 m	11.50	
- Préstamos	13-24 m	12.50	
- Préstamos	25-36 m	13.50	
- Préstamos	37-48 m	14.50	
- Préstamos	49-60 m	15.50	



TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)			
MONEDA NACIONAL			
		Presupuesto 2022	
PERSONAL COMPRA DE DEUDA (b)			
- Préstamos	1-12 m	11.50	
- Préstamos	13-24 m	12.50	
- Préstamos	25-36 m	13.50	
- Préstamos	37-48 m	14.50	
- Préstamos	49-60 m	15.50	
PERSONAL ESTUDIOS			
- Préstamos	1-60 m	10.00	
PERS. COMPRA DE DEUDA TARJ. CREDITO			
- Préstamos	1-12 m	Min	Máx
- Préstamos	13-24 m	12.00	13.00
- Préstamos	25-36 m	12.50	13.50
- Préstamos	37-48 m	13.00	14.00
- Préstamos	49-60 m	13.50	14.50
- Préstamos	49-60 m	14.50	15.50
CRÉDITO HIPOTECARIO			
<u>Compra / Bien Futuro</u>		Hasta S/ 149 mil	Desde S/ 150 mil
Hasta 5 años		6.45	6.25
Hasta 10 años		6.65	6.35
Hasta 15 años		6.85	6.55
Hasta 20 años		7.05	6.75
Hasta 25 años		7.25	6.95
<u>Traslado de deuda</u>		5.50	
<u>Mejora / Ampliación / Remodelación</u>			
Hasta 5 años		6.45	
Hasta 10 años		6.65	



MONEDA EXTRANJERA		Estimado 2021
SOBREGIROS CTAS. CTES.		12.00
PRÉSTAMOS		8.00

- 4.1.2. Ingresos de Capital
No aplicable al Banco de la Nación.
- 4.1.3. Transferencias: Ingresos
No aplicable al Banco de la Nación.
- 4.1.4. Ingresos por Financiamiento: Préstamos
No aplicable al Banco de la Nación.
- 4.1.5. Recursos de Ejercicios Anteriores
No previsto.

4.2. Egresos

4.2.1. Egresos Operativos

- a. Supuestos cuantitativos y cualitativos que sustentan cada uno de los rubros de la partida egresos operativos.

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.
- ✓ Potenciar el soporte informático del Banco, que permita potenciar canales alternos incluyendo el posicionamiento masivo de la cuenta DNI.

Miles S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2020	2021		PPTO 2022	VARIACION 22/EST. CIERRE 21	
		PIA	EST. CIERRE		S/	%
EGRESOS	1 646 383	1 613 684	1 727 523	1 726 711	(813)	0.0%
Compra de Bienes	8 263	15 285	8 785	8 865	80	0.9%
Gastos de Personal	628 081	688 316	678 798	661 350	(17 448)	-2.6%
Servicios prestados por terceros	219 499	258 638	287 635	307 851	20 215	7.0%
Tributos	342 450	202 860	220 137	155 437	(64 700)	-29.4%
Gastos Diversos de Gestión	50 814	60 513	60 022	74 376	14 354	23.9%
Gastos Financieros	50 042	45 923	44 411	50 428	6 017	13.5%
Otros (Serv. Financieros, PNP, OE)	347 234	342 149	427 735	468 404	40 669	9.5%

Los egresos de operación se reducen en 0.3% (-S/ 0.8 millones) respecto al estimado de cierre 2021, pasando de S/ 1,727.5 millones a S/ 1,726.7 millones, siendo las variaciones más significativas en los rubros Tributos (-S/ 64.7 millones), Gastos de Personal (- S/ 17.4) millones, contrarrestado por Otros – Gastos por Servicios Financieros, PNP, OE (+S/ 40.7millones), Servicio Prestado por Terceros (+S/ 20.2 millones) y Gastos Diversos de Gestión (+S/14.4 millones).

a) Tributos

Miles S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2020	2021		PPTO 2022	VARIACION 22/EST. CIERRE 21	
		PIA	EST. CIERRE		S/	%
TRIBUTOS	342 450	202 860	220 137	155 437	(64 700)	-29.4%
Impuesto a las transacciones financieras	58	88	88	73	(15)	-17.1%
Otros impuestos y contribuciones	342 392	202 773	220 050	155 365	(64 685)	-29.4%
Impuesto a la Renta	251 489	112 474	120 725	62 168	(58 558)	-48.5%
Impuesto General a las Ventas	83 319	81 500	87 324	80 915	(6 410)	-7.3%
Otros Tributos	199	433	3 835	4 012	177	4.6%
Superintendencia de Banca y Seguros	3 464	3 399	3 399	3 464	65	1.9%
Tributos a Gobierno Locales	3 922	4 966	4 766	4 807	41	0.8%

El Impuesto a la Renta registrado en el presupuesto 2022 es el monto que se prevé pagar por el año 2021, monto inferior (-S/ 58.6 millones) al determinado en la Declaración Jurada Anual del año 2020 el mismo que se registra en el estimado de cierre del año 2021 (conforme a la metodología establecida por FONAFE).

b) Gastos de Personal

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 liberaron como consecuencia del Programa de Incentivos 2021.

Miles S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2020	2021		PPTO 2022	VARIACION 22/EST. CIERRE 21	
		PIA	EST. CIERRE		S/	%
GASTOS DE PERSONAL	628 081	688 316	678 798	661 350	(17 448)	-3%
Sueldos y Salarios	356 056	398 632	391 670	407 184	15 514	4%
Básicas	227 694	247 041	234 643	261 801	27 157	12%
Asignaciones	74 389	89 139	74 230	76 790	2 560	3%
Gratificaciones	43 815	48 007	45 107	50 430	5 323	12%
Horas Extras	8 829	12 999	11 745	12 870	1 126	10%
Bonificaciones	1 328	1 445	25 945	5 293	(20 652)	-80%
CTS	23 237	24 474	24 474	27 360	2 886	12%
Seguridad y Previsión Social	22 245	23 753	23 753	26 350	2 597	11%
Dietas de Directorio	383	413	413	413		0%
Jubilación y Pensiones	165 106	166 695	166 695	163 939	(2 756)	-2%
Capacitación	331	942	1 009	1 546	537	53%
Otros Gastos de Personal	60 723	73 406	70 784	34 557	(36 226)	-51%
Participación de Trabajadores	44 869	23 522	21 539	12 324	(9 215)	-43%
Diversos (Bonos Covid)	5 184	3 565	5 746	277	(5 469)	-95%
Asistencia Médica	329	3 403	2 753	996	(1 757)	-64%
Prácticas Pre-Profesional	2 746	10 092	8 353	9 607	1 254	15%
Uniformes	4 873	5 178	5 178	6 241	1 064	21%
Incentivo por Retiro Voluntario		24 000	24 000		(24 000)	-100%
Otros (*)	2 722	3 647	3 216	5 112	1 896	59%

(*) Incluye seguro de vida y accidentes de trabajo, sepelio y luto, movilidad, solución de conflictos, otros

Se requieren recursos por S/ 661.4 millones para gastos de personal inferior en 3% al estimado de cierre 2021 (-S/ 17.4 millones), principalmente en las siguientes partidas:

- Otros Gastos de Personal (-S/ 36.2 millones), principalmente:
 - ✓ Programa de Incentivos (-S/ 24.0 millones), se coordinará la aprobación de un PRI para el año 2022 en coordinaciones con FONAFE.
 - ✓ Participación de Trabajadores (-S/ 9.2 millones), dado que el año 2021 se estiman menores utilidades. (Registro normativa FONAFE)
 - ✓ Diversos (-S/ 5.4 millones), se evaluará el otorgamiento de la condición de trabajo Covid 19 de acuerdo a la coyuntura.
 - ✓ Asistencia Médica (-S/ 1.8 millones), por la postergación del servicio de monitoreo ocupacional.
 - ✓ Contrarrestado por incrementos en Prácticas Profesionales, Uniforme y Seguros de vida y accidentes de trabajo.
- Sueldos y Salarios (+S/ 15.5 millones), incluye 3916 plazas CAP vigentes (incluye jefaturales), 140 plazas vacantes, 421 plazas No CAP (cautelares, judiciales, indeterminadas), 469 suplencia, 300 part-time, eventuales revisiones salariales y recursos para convenio colectivo 2022.
- CTS y Seguridad y Prevención Social (+S/ 5.4 millones)



c) Otros - Gastos por Servicios Financieros, PNP y OE

Miles S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2020	2021		PPTO 2022	VARIACION 22/EST. CIERRE 21	
		PIA	EST. CIERRE		S/	%
OTROS	347 234	342 149	427 735	468 404	40 669	10%
Fuerzas Policiales	4 000	4 067	5 567	4 200	(1 367)	-25%
Administración de Oficinas Especiales	29 561	29 179	82 904	61 008	(21 896)	-26%
Gastos por Servicios Financieros Diversos	308 608	308 503	334 798	402 996	68 197	20%
Serv. transformacion digital informatica			21 061	60 771	39 710	189%
Cuenta DNI	10 427	3 313	13 445	28 174	14 730	110%
Serv. call center			7 652	15 451	7 799	102%
Comis. Agente multired	47 528	44 505	50 332	55 780	5 447	11%
Comisiones Tarjetas Crédito/Débito	36 014	34 918	36 042	40 840	4 798	13%
Tarjeta global débito visa-diferido	10 583	7 440	9 879	13 759	3 881	39%
Tasas Visa, trans.fondos, comisión bancared, otros.	3 580	3 015	4 623	5 484	860	19%
Servicio pago - domicilio ONP	5 389	6 790	5 478	6 003	525	10%
Cámara de compensación electrónica	685	720	965	1 061	96	10%
Apertura de Puertas	6 154	7 931	6 656	6 720	64	1%
Monitoreo preventivo operaciones sospechosas	1 456	1 459	1 548	1 582	34	2%
Otros Servicios ETV (Alq. bóveda, proces. efectivo)	20 902	24 141	23 227	19 559	(3 668)	-16%
Servicio Banca Celular	33 850	39 510	35 260	32 416	(2 844)	-8%
Abastecimiento cajero multired	23 415	23 040	22 950	21 518	(1 432)	-6%
Transp., custodia y adm. fondos protegidos	97 156	101 744	86 566	86 020	(546)	-1%
Desarrollo de marca	2 418	2 376	3 055	2 882	(172)	-6%
Membresía Visa	2 326	2 202	3 174	3 170	(4)	0%
Varios (Tokens, Multiflota, Fondos Fideicomiso, otros)	6 725	5 399	2 886	1 806	(1 081)	-37%
Otros (*)	5 065	400	4 466	200	(4 266)	-96%

(*) Incluye solución de conflictos, sanciones administrativas y fiscales, pérdidas por riesgo operacional, entre otros

Como se observa en el cuadro, para el año 2022 se espera un incremento en el gasto por servicios financieros de S/ 68.2 millones (20%) con respecto al estimado de cierre 2021, principalmente por:

- ✓ Mayores gastos en servicios financieros relacionados a los procesos de Transformación Digital iniciado por el BN en los últimos meses del año 2021, así como potenciamiento



de la Cuenta DNI, y el servicio de call center que incluye mesas de ayuda, gestión comercial, redes sociales, entre otros.

- ✓ Mayores gastos en Agente Multired. (+S/ 5.4 millones) por el crecimiento operativo esperado del canal y el mayor tipo de cambio esperado, Comisiones Tarjeta Multired Crédito/Débito. (+S/ 4.8 millones) por el crecimiento operativo esperado del canal POS y el mayor tipo de cambio esperado, Tarjeta global débito visa-diferido. (+S/ 3.9 millones) por el crecimiento operativo esperado del servicio con respecto al 2021, Servicios, tasas Visa, transferencias, otros (+ S/ 0.9 millones) principalmente por la entrada del operador Globokas a partir de agosto 2022.

Asimismo se observa una reducción en gastos relacionados a Administración de Oficinas Especiales y Fuerza Policial, dado que se proyecta una disminución de pagos de bonos otorgados por el Gobierno.

d) Gastos por Servicios Prestados por Terceros

Considera los gastos que permitirán fortalecer nuestro sistema de procesos y la mejora en la calidad de atención a los clientes internos y externos, mejorar nuestros servicios, generar nuevas redes de comunicación y canales de atención, entre otros.

Miles S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2020	2021		PPTO 2022	VARIACION 22/EST. CIERRE 21	
		PIA	EST. CIERRE		S/	%
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	219 499	258 638	287 635	307 851	20 215	7%
Mantenimiento y Reparación	49 984	58 788	71 586	77 757	6 171	9%
Publicidad y Publicaciones	887	11 238	11 238	17 630	6 392	57%
Alquileres	18 949	25 601	21 707	26 625	4 918	23%
Servicios no relacionados a GIP (*)	38 621	44 090	61 783	65 360	3 577	6%
Servicios de Vigilancia y Limpieza	41 035	46 242	44 199	43 541	(657)	-1%
Tarifas de Servicios Públicos	55 362	49 745	51 434	51 663	230	0%
Servicio de Mensajería	1 275	2 226	1 976	2 138	163	8%
Honorarios Profesionales	7 651	13 090	11 858	11 661	(197)	-2%
Transporte y Almacenamiento	1 964	3 454	2 757	2 482	(274)	-10%
Locadores de Servicio	3 772	4 163	9 098	8 992	(106)	-1%

(*) Otros servicios, consulta Reniec, desarrollos informáticos, imprentas, Bevertec, entre otros.

Se requieren recursos por S/ 307.9 millones para gastos por Servicios Prestados por Terceros, superior en 7% al estimado de cierre 2021 que representa S/ 20.2 millones, principalmente en las siguientes partidas:

- Mantenimiento y reparación (+ S/ 6.2 millones)
 - ✓ Mantenimiento de equipos informáticos (+ S/ 3.2 millones) debido principalmente a incrementos por nuevos procesos: Mantenimiento Preventivo y Correctivo para equipos de comunicaciones de los data centers (+S/ 2.6 millones), Switches LAN para las Sedes Administrativas y Dependencias (+S/ 1.0 millones)
 - ✓ Mantenimiento de cajeros automáticos (+ S/ 1.9 millones) por incremento en contrato de ATMs dado el ingreso de 150 nuevos puntos.
 - ✓ Mantenimiento de Aire Acondicionado (+ S/ 1.5 millones) por incremento de mantenimiento correctivo del contrato HVAC para Oficina Principal iniciado en el 2021, así como procesos de mantenimiento de aire acondicionado a nivel de macro regiones.
- Publicidad, (+S/ 6.4 millones), para presentación del producto Cuenta DNI al público masivo, asimismo campañas para posicionar al BN como un aliado de trabajadores y pensionistas del Sector Público, posicionar al BN como una entidad moderna, innovadora y tecnológica, enfocada en crear soluciones para sus clientes, potenciar uso de canales alternos.

- Alquileres, (+S/ 4.9 millones), dicho incremento corresponde básicamente al alquiler de espacios para 150 nuevos ATMs, asimismo considera un incremento para la renovación de contratos. Adicionalmente en alquileres equipos informáticos por arrendamiento de equipos de cómputo convenio FONAFE.
- Servicios No Relacionados al GIP, (+S/ 3.6 millones), principalmente:
 - ✓ Servicio de Desarrollos Informáticos (+S/ 0.9 millones) relacionados al convenio con FONAFE de la fábrica de software.
 - ✓ Consulta en línea RENIEC (+S/ 0.6 millones), por incremento en la utilización.
 - ✓ Servicio de Gestión de Riesgos (+S/ 0.3 millones) por el nuevo proceso de Acompañamiento en la identificación y cierre de brechas para el fortalecimiento de la Gestión de Riesgo Operacional en el BN acorde a las mejores prácticas del Sistema Financiero.
 - ✓ Bevertec, Bankers (+S/ 0.4 millones).
 - ✓ Saneamiento y Tasaciones (+ S/ 0.2 millones).

e) Gastos Diversos de Gestión

Miles S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2020	2021		PPTO 2022	VARIACION 22/EST. CIERRE 21	
		PIA	EST. CIERRE		S/	%
GASTOS DIVERSOS DE GESTION	50 814	60 513	60 022	74 376	14 354	24%
Transferencia Feban	32 756	42 746	41 676	53 864	12 188	29%
Seguros	11 359	9 095	10 375	12 468	2 094	20%
Gastos de Representación		150	50	150	100	200%
Notariales, Judiciales y Suscripciones	284	869	723	804	81	11%
Viáticos	6 415	7 653	7 198	7 090	(108)	-1%

Se requieren recursos por S/ 74.4 millones para Gastos Diversos de Gestión, superior en 24% al estimado de cierre 2021 que representa +S/ 14.4 millones, principalmente en la siguiente partida:

- Transferencias al Fondo de Empleado – FEBAN S/ 54.7 millones, compuesta por:
 - 3.4% mensual de la remuneración ordinaria.
 - S/ 4.2 millones destinados para el Aguinaldo Navideño conformado por una canasta, un vale de pavo y un presente navideño para los hijos menores de 12 años de los trabajadores como “Programa de Navidad 2021”.
 - Transferencia al Programa Médico Familiar en S/1.4 millones por mes.
 - Adicionalmente, contempla gastos relacionados al Covid 19 asumidos por el Feban para la atención de personal del Banco (S/ 10.4 millones), así como gastos para cubrir el incremento de la Indemnización Máxima Anual – IMA a los asegurados del PAM, el cual pasó de S/ 40 mil a S/ 100 mil por asegurado cifra que será asumida por el Banco (S/ 8.8 millones).



b. Cuadros de soporte

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

RUBROS	Ejecutado 2020	Previsto 2021	Aprobado 2022	Proyectado 2023	Proyectado 2024	Proyectado 2025
EGRESOS DE OPERACIÓN	1,646,383	1,727,523	1,726,711	1,831,638	2,033,270	1,867,327
Compra de bienes	8,263	8,785	8,865	10,656	10,890	11,108
Gastos de Personal	628,081	678,798	661,350	710,950	690,390	687,093
Servicio Prestados por Terceros	219,499	287,635	307,851	321,823	328,903	335,481
Tributos	342,450	220,137	155,437	153,035	170,100	157,053
Gastos Diversos de Gestión	50,814	60,022	74,376	57,633	58,319	58,956
Gastos Financieros	50,042	44,411	50,428	51,443	232,615	51,136
Otros	347,234	427,735	468,404	526,098	542,054	566,500

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

CONCEPTO	Estimado 2020	Previsto 2021	Proyectado 2022	Proyectado 2023	Proyectado 2024	Proyectado 2025
GASTO INTEGRADO DE PERSONAL	676,115	773,264	776,312	811,325	789,247	791,034
2.2. Gastos de Personal (GIP)	583,212	657,259	649,025	697,447	673,447	673,447
2.2.1. Sueldos y Salarios (GIP)	356,056	391,670	407,184	426,492	426,492	426,492
2.2.1.1. Básicas (GIP)	227,694	234,643	261,801	265,683	265,683	265,683
2.2.1.2. Bonificaciones (GIP)	1,328	25,945	5,293	1,368	1,368	1,368
2.2.1.3. Gratificaciones (GIP)	43,815	45,107	50,430	51,657	51,657	51,657
2.2.1.4. Asignaciones (GIP)	74,389	74,230	76,790	95,320	95,320	95,320
2.2.1.5. Horas Extras (GIP)	8,829	11,745	12,870	12,464	12,464	12,464
2.2.2. Compensación por Tiempo de Servicios (GIP)	23,237	24,474	27,360	27,274	27,274	27,274
2.2.3. Seguridad y Previsión Social (GIP)	22,245	23,753	26,350	26,575	26,575	26,575
2.2.4. Dietas del directorio (GIP)	383	413	413	413	413	413
2.2.5. Capacitación (GIP)	331	1,009	1,546	5,662	5,662	5,662
2.2.6. Jubilaciones y Pensiones (GIP)	165,106	166,695	163,939	161,976	161,976	161,976
2.2.7. Otros Gastos de Personal GIP	15,854	49,245	22,233	49,056	25,056	25,056
2.2.7.1. Refrigerio (GIP)	26	97	85	204	204	204
2.2.7.2. Uniformes GIP	4,873	5,178	6,241	5,839	5,839	5,831
2.2.7.3. Asistencia Médica (GIP)	329	2,753	996	1,666	1,666	1,674
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)	0	24,000	0	24,000	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)	10,625	17,218	14,911	17,347	17,347	17,347
2.3. Servicio Prestados por Terceros	53,732	67,130	66,333	70,042	71,583	73,014
2.3.3. Honorarios Profesionales (GIP)	7,651	11,858	11,661	11,988	12,252	12,497
2.3.3.1. Auditorías (GIP)	2,343	2,711	2,390	2,457	2,511	2,562
2.3.3.2. Consultorías (GIP)	572	1,991	2,641	2,715	2,775	2,831
2.3.3.3. Asesorías (GIP)	4,440	5,405	5,108	5,251	5,366	5,474
2.3.3.4. Otros Servicios no Personales (GIP)	295	1,752	1,522	1,564	1,599	1,631
2.3.6. Servicios de Vigilancia y Limpieza (GIP)	41,035	44,199	43,541	46,612	47,638	48,591
2.3.6.2. Vigilancia (GIP)	22,421	22,612	22,166	23,742	24,265	24,750
2.3.6.3. Limpieza (GIP)	18,614	21,587	21,376	22,870	23,373	23,841
2.3.8. Otros	5,046	11,074	11,130	11,442	11,694	11,927
2.3.8.1. Servicio de Mensajería y Correspon.(GIP)	1,275	1,976	2,138	2,198	2,247	2,292
2.3.8.3. Otros Relacionados al GIP	3,772	9,098	8,992	9,244	9,447	9,636
2.5. Gastos Diversos de Gestión	39,171	48,874	60,954	43,835	44,217	44,572
2.5.2. Viáticos (GIP)	6,415	7,198	7,090	7,264	7,266	7,268
2.5.4. Otros Relacionados a GIP	32,756	41,676	53,864	36,571	36,951	37,304



Tarifas Tasas Pasivas

TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVA ANUAL (%)	
MONEDA NACIONAL	
MODALIDAD	Presupuesto 2022
TESORO PÚBLICO	
CUENTA CORRIENTE	Tasa de Rem. Cta. Especial - 80pbs
GOB. LOCALES Y REGIONALES	
CTA.CTE. RECURSOS DETERMINADOS	0.15
OTRAS CTAS.CTES. GOB. LOC. REG. Y UNIVER.	0.10
RDR GOB. LOC. Y REG. UNIV.	0.07
A PLAZO:	
- Hasta 90 días	0.35
- De 91 - 180 días	0.45
- Más de 180 días	0.55
SECTOR PÚBLICO	
AHORROS	0.20
A PLAZO:	
- Hasta 30 días	0.25
- De 31 - 90 días	0.35
- De 91 - 180 días	0.45
- Más de 180 días	0.55
SECTOR UOB	
AHORROS	0.20
A PLAZO:	
- A 90 días	0.35
- A 180 días	0.50
- A 360 días	0.60
JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*	0.11
C.T.S.	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 27-09-2021.

MONEDA EXTRANJERA	
MODALIDAD	Presupuesto 2022
AHORROS	0.09
A PLAZO (31-180)	0.09 - 0.20
A PLAZO (Más de-180)	0.40
JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*	0.04
CTS	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 27-09-2021.



4.2.2. Egresos de Capital

- a. Supuestos cuantitativos y cualitativos que lo sustentan. (Ver Anexo N° 01)

Conforme a la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, además de presupuestar los ingresos y gastos operativos, también se debe formular las compras de capital, para su control y evaluación de ejecución presupuestal.

El presupuesto de Gastos de Capital para el año 2022 será de S/ 80 millones, (+30 millones) al estimado de cierre 2021.

Miles S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2020	2021		PPTO 2022	VARIACION 22/EST. CIERRE 21	
		PIA	EST. CIERRE		S/	%
Terrenos						
Edificios e Instalaciones	931	24 592	8 857	7 588	(1 270)	-14%
Mobiliario y Equipo	29 690	39 802	19 775	44 609	24 835	126%
Equipo de Transporte y Maquinarias	353	1 117	424	659	235	55%
Instalaciones y mejoras en prop.alq.	115	1 137	630		(630)	-100%
Software	10 540	12 426	20 313	27 144	6 830	34%
TOTAL	41,630	79,073	50,000	80,000	30,000	60%



El presupuesto de Gastos de Capital se explica principalmente por las siguientes adquisiciones:

- Proceso para adquisición de Mainframe (continuidad operativa) por S/ 62.6 millones a convocarse en diciembre y pagarse entre febrero y abril del 2022 según lo señalado por la Gerencia de Tecnologías de Información.
- Obras con contratos (Piura, La Molina y Elizalde) por S/ 8.1 millones.
- Licenciamiento Microsoft por S/ 4.8 millones.
- Actualizaciones de sistemas operativos de los ATMs Diebold y NCR por S/ 3.6 millones.

b. Cuadros de soporte

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

CONCEPTO	REAL 2020			ESTIMADO 2021			APROBADO 2022	PROYECTADO 2023	PROYECTADO 2024	PROYECTADO 2025
	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	95,302	41,630	53,672	50,000	50,000	0	80,000	90,000	90,000	90,000
Inversión Financiera										
Otros										
Total Gastos de Capital	95,302	41,630	53,672	50,000	50,000	0	80,000	90,000	90,000	90,000

Cuadro N° 5
Inversiones Fbk (Miles S/)

N°	PORTAFOLIO DE INVERSIONES	Ejecución al 31.12.2021 (Estimado)	Previsto para el Año 2022					
			IMPORTE	FINANCIAMIENTO				
				Recursos Propios	Endudamiento	Aportes de Capital	Saldos Años Anteriores	Otros
	Portafolio No Estructural	10 247 178	10 388 291					
1	Certificados Depósitos Emitidos BCRP	2 979 535	2 982 826	x				
2	Bonos Soberanos	7 196 321	7 355 150	x				
3	Bonos Corporativos	29 953	8 089	x				
4	Bonos de Titulización			x				
5	Bonos Globales			x				
6	Bonos Supranacionales			x				
7	Instrumentos de Corto Plazo			x				
8	Letras Tesoro Público			x				
9	Bonos y Papeles Tesoro Americano			x				
10	Otros Instrumentos	41 369	42 226	x				
	Portafolio Estructural	294 981	294 981					
1	Bono D.S. 002-2007-EF	294 981	294 981	x				
	TOTAL	10 542 159	10 683 272					

- Proyectos en Curso: No aplicable al Banco de la Nación.
- Proyectos a iniciarse en el año 2022: 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 2022	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	44,609	
2. Edificios e Instalaciones	7,588	
3. Equipos de Transporte y Maquinaria	659	
4. Instalaciones y Mejoras en Propiedades Alquiladas	0	
5. Terrenos	0	
6. Software	27,144	
Total Gastos de Capital no Ligados a Proyectos de Inversión	80,000	

4.2.3. 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 2020	Estimado 2021	Aprobado 2022	Proyectado 2023	Proyectado 2024	Proyectado 2025
Egresos por Transferencias	823	1,200	1,390	900	900	900
Fundación Cultural del Banco de la Nación (FCBN)	663	724	800	800	800	800
Donaciones fallecidos Covid 19	160	370	390			
Otras Donaciones		106	200	100	100	100

4.2.4. Egresos por Financiamiento:

Financiamiento a largo plazo

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

4.3. Información Adicional

- Data Relevante para el año 2022, proyectado años 2023, 2024 y 2025. (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 (Ver Anexo N° 05).
- Declaración Jurada.



SESION DE DIRECTORIO N°2386 DEL 23 DE DICIEMBRE DEL 2021

5. Plan Operativo y Presupuesto desagregado 2022, aprobado por FONAFE.

Vistos:

El Informe N°107-2021-BN/2810, elaborado por la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión y de Finanzas y Tesorería sobre el Plan Operativo y Presupuesto 2022 aprobado por FONAFE y el Informe N° 072-2021-BN/2760 elaborado por la Gerencia Legal, en virtud a lo señalado en los numerales 6.1 Plan Operativo y 6.2.1. Proceso Presupuestal de la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.

Con la opinión favorable de la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, la Gerencia de Finanzas y Tesorería, la Gerencia Legal y la conformidad de la Gerencia General.

El Directorio, luego de un intercambio de ideas acordó por unanimidad:

1. Aprobar el Plan Operativo correspondiente al año 2022, conforme al siguiente detalle:

INDICADORES	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	Meta al 1er. Trim. 2022	Meta al 2do. Trim. 2022	Meta al 3er. Trim. 2022	Meta al 4to. Trim. 2022
GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE						
1. Cálculo de la Rentabilidad Patrimonial ROE	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	15.19%	13.66%	13.89%	18.91%
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA						
2. Cálculo del Indicador Eficiencia	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	64.41%	65.04%	63.18%	63.43%
CUIDAR LA MOROSIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA						
3. Cálculo de la Morosidad Ratio de morosidad	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	1.88%	1.70%	1.60%	1.50%
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE						
4. Experiencia del cliente Nivel de Satisfacción de los clientes	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Porcentaje	68.00%	69.00%	70.00%	72.00%
5. Atención oportuna de reclamos Reclamos atendidos oportunamente	Gerencia de Innovación y Transformación Digital	Porcentaje	60.00%	65.00%	70.00%	80.00%
MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS						

BANCO DE LA NACION
 Aprobado en Sesión de Directorio N° 2386
 de Fecha: 23/12/21



BANCO DE LA NACION
 Aprobado en Sesión de Directorio N° 2986
 de Fecha: 23/12/21

6. Migración de operaciones en canales alternos <i>Índice Operacional de los Canales Alternos</i>	Gerencia de Banca Digital	Porcentaje	83.00%	83.50%	84.00%	84.62%
7. Promover la inclusión Financiera <i>Número de proyectos gestionados orientados a la inclusión financiera</i>	Gerencia de Productos e Inclusión Financiera	Número	2	3	5	8
8. Cobertura de Distritos con al menos un canal de atención <i>Cobertura de Distritos con al menos un canal de atención</i>	Gerencia Red de Agencias	Porcentaje	96.00%	97.00%	98.00%	99.00%
INCREMENTAR LAS OPERACIONES Y LOS CLIENTES DIGITALES						
9. Incremento de operaciones en canales digitales <i>Índice Operacional Canal Digital</i>	Gerencia de Banca Digital	Porcentaje	15.00%	15.50%	16.00%	17.62%
IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AGILIDAD EMPRESARIAL						
10. Gestión de proyectos de TI <i>Cumplimiento de cronograma de proyectos TI</i>	Gerencia de Tecnologías de Información	Porcentaje	60%	65%	70%	75%
GARANTIZAR LA ESTABILIDAD OPERATIVA						
11. Estabilidad operativa <i>Índice de estabilidad operativa</i>	Gerencia de Tecnologías de Información	Porcentaje	85.00%	86.00%	88.00%	90.00%
FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO						
12. Fortalecer el Gobierno Corporativo <i>Nivel de cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo FONAFE</i>	Gerencia de Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	Porcentaje	85.00%	85.00%	86.00%	86.00%
MEJORAR EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS						
13. Levantamiento de observaciones de antes de control <i>Porcentaje de observaciones vencidas</i>	Gerencia de Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	Porcentaje	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
MEJORAR EL CLIMA LABORAL						
14. Gestión del clima laboral <i>Índice de Clima Laboral</i>	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	Porcentaje	n/d	n/d	n/d	66%
15. Modelo de Gestión Humano Corporativo <i>Implementación del Modelo de Gestión Humano Corporativo</i>	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	Porcentaje	60%	61%	62%	63%
OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE INVERSIONES						
16. Mejorar la gestión de proyectos <i>Ejecución de Inversiones FBK</i>	Gerencia de Administración y Logística	Porcentaje	11%	92%	98%	100%

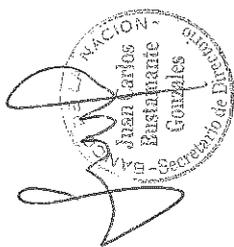
2. Aprobar el Presupuesto desagregado correspondiente al año 2022, conforme a la siguiente estructura y montos en Soles:

PARTIDAS Y RUBROS	APROBADO
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	
1. INGRESOS	2 385 983 927
1.1. Venta de bienes	0

BANCO DE LA NACION

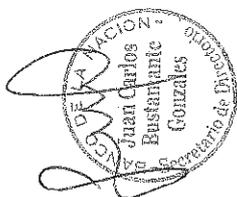
Aprobado en Sesión de Directorio N° 2356

de Fecha: 23/12/21



1.2. Venta de servicios	0
1.3. Ingresos financieros	1 733 156 770
1.4. Ingresos por participación o dividendos	2 885 468
1.5. Ingresos complementarios	0
1.6. Otros	649 941 689
2. EGRESOS	1 726 710 653
2.1. Compra de bienes	8 865 336
2.1.1 Insumos y suministros	6 995 510
2.1.2 Combustibles y lubricantes	526 452
2.1.3 Otros	1 343 374
2.2. Gastos de personal (GIP)	661 349 536
2.2.1. Sueldos y Salarios (GIP)	407 183 541
2.2.1.1 Básica (GIP)	261 800 747
2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)	5 292 703
2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)	50 429 693
2.2.1.4 Asignaciones (GIP)	76 790 095
2.2.1.5 Horas Extras (GIP)	12 870 303
2.2.1.6 Otros (GIP)	0
2.2.2. Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)	27 360 409
2.2.3. Seguridad y previsión social (GIP)	26 350 425
2.2.4. Dietas del directorio (GIP)	413 000
2.2.5. Capacitación (GIP)	1 546 020
2.2.6. Jubilaciones y pensiones (GIP)	163 938 880
2.2.7. Otros Gastos de Personal (GIP)	34 557 261
2.2.7.1 Refrigerio (GIP)	85 000
2.2.7.2 Uniformes (GIP)	6 241 128
2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)	995 792
2.2.7.4 Seguro complementario de alto riesgo (GIP)	0
2.2.7.5 Pago de indemnizac. por cese de relac. laboral (GIP)	0
2.2.7.6 Incentivos por retiro voluntario (GIP)	0
2.2.7.7 Celebraciones (GIP)	0
2.2.7.8 Bono de Productividad (GIP)	0
2.2.7.9 Participación de trabajadores (GIP)	12 324 306
2.2.7.10 Otros (GIP)	14 911 035
2.3. Servicios prestados por terceros	307 850 536
2.3.1. Transporte y almacenamiento	2 482 434
2.3.2. Tarifas de servicios públicos	51 663 279
2.3.3. Honorarios profesionales (GIP)	11 661 289
2.3.3.1 Auditorías (GIP)	2 390 422
2.3.3.2 Consultorías (GIP)	2 641 412
2.3.3.3 Asesorías (GIP)	5 107 855
2.3.3.4 Otros servicios no personales (GIP)	1 521 600
2.3.4. Mantenimiento y reparación	77 756 898
2.3.5. Alquileres	26 624 519
2.3.6. Serv.de vigilancia, guardianía y limp. (GIP)	43 541 482
2.3.6.1 Vigilancia (GIP)	22 165 918
2.3.6.2 Guardianía (GIP)	0
2.3.6.3 Limpieza (GIP)	21 375 564
2.3.7. Publicidad y publicaciones	17 630 000
2.3.8. Otros	76 490 635
2.3.8.1 Servicio de mensajería y correspondencia (GIP)	2 138 445
2.3.8.2 Provisión de personal por coop. y	0

BANCO DE LA NACION
 Aprobado en Sesión de Directorio N° 2385
 de Fecha: 23/12/21



services (GIP)	
2.3.8.3 Otros relacionados a GIP (GIP)	8 991 745
2.3.8.4 Otros no relacionados a GIP	65 360 445
2.4. Tributos	155 437 311
2.4.1 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF	72 546
2.4.2 Otros impuestos y contribuciones	155 364 765
2.5. Gastos diversos de gestión	74 376 255
2.5.1. Seguros	12 468 487
2.5.2. Viáticos (GIP)	7 090 286
2.5.3. Gastos de representación	150 000
2.5.4. Otros	54 667 482
2.5.4.1 Otros relacionados a GIP (GIP)	53 863 712
2.5.4.2 Otros no relacionados a GIP	803 770
2.6. Gastos financieros	50 428 080
2.7. Otros	468 403 599
RESULTADO DE OPERACIÓN	659 273 274
3. GASTOS DE CAPITAL	80 000 000
3.1. Presupuesto de Inversiones - FBK	80 000 000
3.1.1 Proyectos de inversión	0
3.1.2 Gastos de capital no ligados a proyectos	80 000 000
3.2. Inversión financiera	0
3.3. Otros	0
4. INGRESOS DE CAPITAL	0
4.1 Aportes de capital	0
4.2 Ventas de activo fijo	0
4.3 Otros	0
5. TRANSFERENCIAS NETAS	(1 390 000)
5.1 Ingresos por Transferencias	0
5.2 Egresos por Transferencias	1 390 000
RESULTADO ECONOMICO	577 883 274
6. FINANCIAMIENTO NETO	(20 000 004)
6.1 Financiamiento Externo Neto	0
6.1.1 Financiamiento largo plazo	0
6.1.1.1 Desembolsos	0
6.1.1.2 Servicio de la deuda	0
6.1.1.2.1 Amortización	0
6.1.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	0
6.1.2 Financiamiento Corto Plazo	0
6.1.2.1 Desembolsos	0
6.1.2.2 Servicio de la deuda	0
6.1.2.2.1 Amortización	0
6.1.2.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	0
6.2 Financiamiento Interno Neto	(20 000 004)
6.2.1 Financiamiento Largo Plazo	(20 000 004)
6.2.1.1 Desembolsos	0
6.2.1.2 Servicio de la deuda	20 000 004
6.2.1.2.1 Amortización	0
6.2.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	20 000 004
6.2.2 Financiamiento Corto Plazo	0
6.2.2.1 Desembolsos	0
6.2.2.2 Servicio de la deuda	0
6.2.2.2.1 Amortización	0

6.2.2.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	0
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	0
SALDO FINAL	557 883 270
GIP - TOTAL	776 312 189
Impuesto a la Renta	62 167 600

3. Encargar a la Gerencia General, la remisión del Plan Operativo y Presupuesto del año 2022, e informe pertinente a FONAFE, de acuerdo a las adecuaciones, especificaciones y plazos establecidos por la Dirección Ejecutiva en la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.

