



Gerencia 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 : Primera Modificación de Presupuesto 2022

Referencia : Directiva Corporativa de Gestión Empresarial

Tengo el agrado de dirigirme a usted, por encargo de la Gerencia General, con relación al documento de la referencia, en el cual se establecen las normas relacionadas a la Gestión Operativa y Presupuestal de las empresas bajo el ámbito de FONAFE.

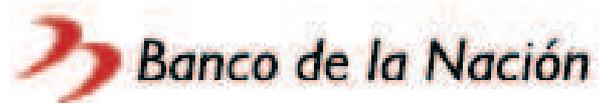
Al respecto, le alcanzo el Informe de primera modificación del Plan Operativo y Presupuesto del Banco de la Nación para el año 2022, así como los formatos generados a través del SIFONAFE, debidamente cerrados electrónicamente.

Sobre el particular, cabe indicarle que la primera modificación del Plan Operativo y Presupuesto de nuestra empresa para el presente año, han sido aprobadas en Sesión de Directorio N° 2408 de fecha 03 de junio 2022, cuya copia se adjunta, de acuerdo a lo normado en la referida Directiva.

Atentamente,



RENATO ALEJANDRO REYES CHACÓN
Gerente (e)
Finanzas y Tesorería



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

JUNIO 2022

INFORME DE LA PRIMERA MODIFICACIÓN DE PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 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 modificatorias.

1.2. Objeto Social

De acuerdo a lo indicado por el Estatuto Art. 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 al Estatuto del Banco de la Nación.

1.3. 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.

Canales de atención del BN por distritos

CANAL DE ATENCIÓN	N° DE DISTRITOS ATENDIDOS POR CANALES DEL BN	N° DE DISTRITOS A NIVEL NACIONAL	Part. %
Agencia y Oficinas Especiales	483	1,874	25.8%
Cajero Automático	271		14.5%
Cajeros Corresponsales	1,624		86.7%
Total de Distritos que son atendidos por el BN	1,636		87.3%

Nota:

Se consideran Oficinas operativas fijas, Red de ATM's operativas y POS propios operativos; al cierre de diciembre 2021, remitido por las Gerencias Red de Agencias y Banca Digital.

Número de Distritos extraído del Portal web del INEI - revisado el 11-01-2022



1.4. Fundamentos Estratégicos

a. Visión¹

“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”.

b. Misión²

“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”

c. 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.

d. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos registrados son extraídos de la Propuesta del Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026:

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES
1	Garantizar una rentabilidad sostenible
2	Optimizar la eficiencia financiera
3	Cuidar la morosidad de la cartera crediticia
4	Mejorar la experiencia del cliente
5	Masificar el acceso y uso de los canales alternos
6	Incrementar las operaciones y los clientes digitales
7	Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial
8	Garantizar la estabilidad operativa
9	Fortalecer el gobierno corporativo
10	Mejorar el control interno y la gestión de los riesgos operativos
11	Mejorar el clima laboral
12	Optimizar la gestión de inversiones



1.5. 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.

¹ Se registra la Visión del Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021

² Se registra la Misión del Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021

- **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.

1.6. Información Cuantitativa de Líneas de Negocio previstas para el cierre del año

- **Negociación y ventas**

Tabla 1. Negociación y ventas (En S/)

SERVICIOS	Real 2020	Real 2021	Previsto 2022 Modi I
Derivados e Instrumentos Negociables	610,777,924	434,942,040	500,192,471
Disponibles BCR	32,700,616	35,473,288	140,252,993
TOTAL	643,478,540	470,415,328	640,445,464

- **Banca Minorista**

Tabla 2. Banca Minorista (En S/)

SERVICIOS	Real 2020	Real 2021	Previsto 2022 Modi I
Crédito minorista de consumo	213,337	288,750	420,901
Crédito minorista hipotecario	24,047,864	24,041,606	31,339,297
Depósitos minoristas	186,635,553	102,782,795	319,519,116
Préstamo Multired	819,964,178	773,322,526	830,015,938
TOTAL	1,030,860,932	900,435,677	1,181,295,252

- **Banca Comercial**

Tabla 3. Banca Comercial (En S/)

SERVICIOS	Real 2020	Real 2021	Previsto 2022 Modi I
Crédito Corporativo	64,026,873	53,709,216	107,172,601
Depósito Comercial	10,551,526	6,235,042	18,665,199
TOTAL	74,578,399	59,944,258	125,837,800

- **Liquidación y pagos**

Tabla 4. Liquidación y pagos (En S/)

SERVICIOS	Real 2020	Real 2021	Previsto 2022 Modi I
Administración de efectivo, pagos y liquidaciones	77,637,250	88,067,507	87,657,023
TOTAL	77,637,250	88,067,507	87,657,023



- **Otros Servicios**

Tabla 5. Otros Servicios (En S/)

SERVICIOS	Real 2020	Real 2021	Previsto 2022 Modi I
Gestión de Inversiones y encargos de confianza.	7,931,060	5,156,131	6,769,437
Otros Servicios	542,350,127	637,519,980	574,303,885
TOTAL	550,281,187	642,676,111	581,073,322

II. Antecedentes

2.1. Presupuesto y Plan Operativo Inicial

El Presupuesto Inicial de la Empresa del presente año, fue aprobado por el Directorio de FONAFE mediante Acuerdo N° 001-2021/010-FONAFE, comunicado al Banco mediante Oficio SIED N° 328-2021-GPC-FONAFE de fecha 15.12.2021, aprobado a nivel desagregado mediante Acuerdo de Directorio del Banco N° 2386 de fecha 23.12.2020.

El Plan Operativo Inicial de la Empresa del presente año, fue aprobado por el Directorio del Banco mediante Acuerdo N° 2386 de fecha 23.12.2020.

2.2. Modificaciones del Presupuesto y Plan Operativo Aprobado

Aún no se registran modificaciones en el Presupuesto o Plan Operativo.

III. Plan Operativo

3.1. Objetivos del Plan Operativo Modificado

Se ha modificado lo siguiente:

N°	IINDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	OBSERVACIÓN
1	Nivel de cumplimiento del Modelo de Integridad	Porcentaje	Indicador Nuevo: Inclusión del indicador en el Plan Operativo 2022. El Modelo de Integridad tiene como objetivo fortalecer a las entidades públicas en lo que respecta a su capacidad interna de prevención y sanción frente a la corrupción, así como frente a prácticas contrarias a la ética.
2	Ejecución de Inversiones FBK	Porcentaje	Modificación: Cambio porcentual de ejecución trimestral. La variación se explica, entre otras, a que a inicios de año se empieza con las actividades previas a la contratación de bienes y servicios, asimismo se realizó un relevamiento de iniciativas con las diferentes gerencias lo que implicó un incremento en el Gasto de Capital.



3.2. Los indicadores del Plan Operativo Modificado

La modificación del Plan Operativo de la Empresa considera los indicadores que se detallan en el Anexo N° 02, los mismos que se describen a continuación:

Indicador N° 1	ROE
Finalidad	Medir el crecimiento económico y financiero a fin de evaluar su contribución en la generación de valor para el Estado.
Real Año anterior	19.60%
Meta Inicial	18.91%
Meta Actual	18.91%
Meta Modificada	18.91%
Forma de Cálculo	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio (Prom. 12 meses)

Indicador N° 2	Eficiencia
Finalidad	Evaluar la eficiencia en el uso de los recursos comparando con los ingresos totales.
Real Año anterior	50.06%
Meta Inicial	63.43%
Meta Actual	63.43%
Meta Modificada	63.43%
Forma de Cálculo	Gastos administrativos / Ingresos Netos

Indicador N° 3	Ratio de morosidad
Finalidad	Control y seguimiento de cartera morosa con el propósito de reducirla.
Real Año anterior	2.47%
Meta Inicial	1.50%
Meta Actual	1.50%
Meta Modificada	1.50%
Forma de Cálculo	Saldo Cartera Atrasada (Vencido y Judicial) / Saldo Total



Indicador N° 4	Nivel de Satisfacción de los clientes
Finalidad	Medir la calidad del servicio brindado por el Banco de la Nación
Real Año anterior	n/d
Meta Inicial	72.00%
Meta Actual	72.00%
Meta Modificada	72.00%
Forma de Cálculo	Encuesta de Satisfacción de Clientes Estándar

Indicador N° 5	Reclamos atendidos oportunamente
Finalidad	Control del tiempo de Atención de un reclamo en función a los tiempos establecidos.
Real Año anterior	n/d
Meta Inicial	80.00%
Meta Actual	80.00%
Meta Modificada	80.00%
Forma de Cálculo	Número de Reclamos atendidos dentro del tiempo establecido / Número total de Reclamos



Indicador N° 6	Índice Operacional de los Canales Alternos
Finalidad	Mostrar el porcentaje de operaciones que se realizan en los canales alternos (Cajeros automáticos, Agentes Multired, Internet, VISA, etc.) frente al total de operaciones generadas en la institución
Real Año anterior	82.43%
Meta Inicial	84.62%
Meta Actual	84.62%
Meta Modificada	84.62%
Forma de Cálculo	N° de operaciones en canales alternativos / N° de operaciones de todos los canales (*) Al cierre del periodo



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

Indicador N° 7	Número de proyectos gestionados orientados a la inclusión financiera
Finalidad	Apoyar en la reducción de la brecha de inclusión financiera
Real Año anterior	n/d
Meta Inicial	8
Meta Actual	8
Meta Modificada	8
Forma de Cálculo	Número anual de proyectos gestionados orientados a la inclusión financiera

Indicador N° 8	Cobertura de Distritos con al menos un canal de atención
Finalidad	Medir el porcentaje de distritos a nivel nacional que cuentan con algún canal físico (Oficinas, Cajeros automáticos o Agentes Multired) de atención del Banco frente al total de distritos que tienen conectividad.
Real Año anterior	94.50%
Meta Inicial	99.00%
Meta Actual	99.00%
Meta Modificada	99.00%
Forma de Cálculo	$(\text{Distritos con algún canal de atención} / \text{Total de distritos con conectividad}) \times 100$

Indicador N° 9	Índice Operacional Canal Digital
Finalidad	Mostrar el porcentaje de operaciones que se realizan en los canales digitales frente al total de operaciones generadas en la institución.
Real Año anterior	14.07%
Meta Inicial	17.62%
Meta Actual	17.62%
Meta Modificada	17.62%
Forma de Cálculo	$\text{N}^\circ \text{ Operaciones en canales digitales} / \text{N}^\circ \text{ Operaciones totales}$



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

Indicador N° 10	Cumplimiento de cronograma de proyectos TI
Finalidad	Mostrar en nivel de avances de los proyectos que el Banco se encuentra realizando en TI.
Real Año anterior	n/d
Meta Inicial	75.00%
Meta Actual	75.00%
Meta Modificada	75.00%
Forma de Cálculo	(Cantidad de Proyectos con Cronograma con una desviación < Umbral) / (Cantidad de Proyectos con Cronograma x 100%)

Indicador N° 11	Índice de estabilidad operativa
Finalidad	Mostrar el grado en que los canales operan con una disponibilidad diaria aceptable.
Real Año anterior	n/d
Meta Inicial	90.00%
Meta Actual	90.00%
Meta Modificada	90.00%
Forma de Cálculo	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



Indicador N° 12	Nivel de cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE
Finalidad	Medir el nivel de cumplimiento de los Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) realizado a través de la Herramienta de evaluación del cumplimiento de los sistemas de RSC, SCI, SIG, GCS, y BGC - FONAFE
Real Año anterior	84.07%
Meta Inicial	86.00%
Meta Actual	86.00%
Meta Modificada	86.00%
Forma de Cálculo	Herramienta de evaluación del cumplimiento de los sistemas de RSC, SCI, SIG, GCS, y BGC - FONAFE



Indicador N° 13	Nivel de cumplimiento del Modelo de Integridad
Finalidad	Fortalecer la capacidad de prevención y sanción frente a la corrupción, así como frente a prácticas contrarias a la ética.
Real Año anterior	-
Meta Inicial	-
Meta Actual	-
Meta Modificada	95.00%
Forma de Cálculo	$(N^{\circ} \text{ de Actividades Implementadas} / N^{\circ} \text{ de Actividades Contempladas en el Índice de Capacidad Preventiva - ICP}) \times 100$

Indicador N° 14	Porcentaje de observaciones vencidas
Finalidad	Control y seguimiento de las observaciones vencidas para su levantamiento con el propósito de reducirlas.
Real Año anterior	n/d
Meta Inicial	20.00%
Meta Actual	20.00%
Meta Modificada	20.00%
Forma de Cálculo	$\text{Total (observaciones vencidas - observaciones vencidas con dependencia tecnológica - observaciones vencidas con dependencia externa)} / \text{Total de observaciones}$



Indicador N° 15	Índice de Clima Laboral
Finalidad	Medir el nivel de percepción del clima laboral de sus colaboradores.
Real Año anterior	58.00%
Meta Inicial	66.00%
Meta Actual	66.00%
Meta Modificada	66.00%
Forma de Cálculo	Resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

Indicador N° 16	Implementación del Modelo de Gestión Humano Corporativo
Finalidad	Medir el grado de implementación, que el BN posee respecto al Modelo de Gestión Humana Corporativa
Real Año anterior	74.83%
Meta Inicial	63.00%
Meta Actual	63.00%
Meta Modificada	63.00%
Forma de Cálculo	% de Avance es calificado por FONAFE

Indicador N° 17	Ejecución de Inversiones FBK
Finalidad	Promover la ejecución de las Inversiones FBK e implementar lo que requiere el banco para mejorar sus procesos y servicios
Real Año anterior	94.75%
Meta Inicial	100.00%
Meta Actual	100.00%
Meta Modificada	100.00%
Forma de Cálculo	Ejecución GK/PIM



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

3.3. Las metas del Plan Operativo explicadas, se encuentran enmarcadas dentro de los Objetivos del Plan Estratégico del Banco, de FONAFE y del Sector Economía y Finanzas

IV. Presupuesto

El Presupuesto modificado del banco y alineado a su Plan Operativo, tiene por finalidad cumplir con el objeto social de la empresa.

El Presupuesto modificado es sustentado para cada uno de los rubros y partidas que lo componen, los cuales se detallan a continuación:

(En Miles de S/)

RUBROS	REAL 2021	2022		VARIACION PIM I/PIA	
		PIA	PIM I	S/	%
INGRESOS	2 140 666	2 385 984	2 565 970	179 986	8%
Ingr. Financieros	1 300 811	1 733 157	1 885 431	152 275	9%
Ingr. participación de dividendos	1 690	2 885	2 579	(306)	-11%
Otros	838 164	649 942	677 960	28 018	4%
EGRESOS	1 682 222	1 726 711	1 978 754	252 043	15%
Compra de Bienes	6 766	8 865	8 865		0%
Gastos de Personal	646 527	661 350	778 610	117 260	18%
Servicios prestados por terceros	239 771	307 851	312 067	4 217	1%
Tributos	242 377	155 437	218 949	63 512	41%
Gastos Diversos de Gestión	57 983	74 376	77 410	3 033	4%
Gastos Financieros	42 881	50 428	78 390	27 961	55%
Otros (Serv. Financieros, PNP, OE)	445 918	468 404	504 463	36 059	8%
RESULTADO DE OPERACIÓN	458 444	659 273	587 217	(72 057)	-11%
Gasto de Capital	56 824	80 000	125 500	45 500	57%
Ingreso de Capital					
Transferencias Netas	934	1 390	1 390		0%
RESULTADO ECONÓMICO	400 686	577 883	460 327	(117 556)	-20%
Financiamiento a Largo Plazo			300 000	300 000	
Desembolsos (Emisión Subordinados)			300 000	300 000	
Servicio de deuda	19 989	20 000	34 015	14 015	70%
Inter. y comis. de deuda (Bonos Subordinados)	19 989	20 000	34 015	14 015	70%
SALDO FINAL	380 697	557 883	726 312	168 429	30%
GIP (Gasto Integrado de Personal)	729 348	776 312	894 522	118 210	15%

4.1. Ingresos

4.1.1. Ingresos Operativos (Tarifas ver Cuadro 1)

(En Miles de S/)

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2021	2022		VARIACION PIM I/PIA	
		PIA	PIM I	S/	%
INGRESOS	2 140 666	2 385 984	2 565 970	179 986	8%
Ingresos Financieros	1 300 811	1 733 157	1 885 431	152 275	9%
Disponible	108 685	208 396	293 900	85 504	41%
Créditos	848 871	926 562	960 299	33 737	4%
Inversiones negociables y a vencimiento	252 774	500 636	542 508	41 872	8%
Ingr. cuentas por cobrar, recup. créditos	1 089		12	12	-
Diferencia de Cambio Op. Spot ME	83 226	96 000	87 884	(8 116)	-8%
Valorización de inv. disponibles - venta	6 004	1 296	589	(707)	-55%
Comis. y Otros Créditos por op. financieras	162	267	239	(28)	-11%
Ingresos por Participación	1 690	2 885	2 579	(306)	-11%
Otros Ingresos	838 164	649 942	677 960	28 018	4%
Servicio de caja	419 571	355 245	377 500	22 256	6%
Comisión por venta de seguros	52 295	55 481	58 988	3 506	6%
Arrendamientos	2 122	1 323	4 095	2 772	209%
Otros ingresos por servicios financieros (*)	143 717	132 789	133 624	835	1%
Transfer., Cobranzas, Mant. Ctas., Cheques	37 138	38 162	39 001	839	2%
Operaciones Contingentes	4 167	3 867	3 963	97	2%
Emisión de dinero, ut. en vta. inmuebles, mobiliario, otros	619		20	20	-
Fideicomisos	5 154	8 461	6 767	(1 694)	-20%
Cobro de Tributos	56 030	54 392	53 818	(574)	-1%
Envío físico Estado de Cuenta TC	127	221	182	(39)	-18%
Devolución IR	117 226				-

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



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

Los ingresos presentarán un incremento de S/ 180.0 millones, que se explica por:

a) Ingresos Financieros (+ S/ 152.3 millones)

- Ingresos por Disponibles (+S/ 85.5 millones), debido a mejores expectativas de remuneración de disponible en el BCRP (Cta. Especial en marzo es 3,30%) proyectada a 3.30% (en el presupuesto inicial se consideró 1.50%).

- Ingresos por Créditos (+S/ 33.7 millones), principalmente por:

Préstamos Multired (+S/ 52.0 millones), por el mayor saldo promedio mensual (+S/ 500 millones) ante una mayor ejecución del año 2021 y al incremento a S/ 390 millones como colocación mensual promedio en el 2022 (+S/ 49 millones).

Gobierno Nacional - Instituciones (+S/ 16.0 millones), por la mayor tasa promedio anual a la que se otorgarían las nuevas colocaciones, considerando los incrementos en la tasa de referencia que el BCRP ha ido aplicando ante las presiones inflacionarias y que esta tasa a su vez tiene impacto en las demás tasas activas de mercado.

Mitigado por:

Tarjetas de Crédito (-S/ 19.5 millones), por el menor saldo promedio mensual (-S/ 68 millones) ante una menor ejecución del año 2021 y perspectiva de colocaciones mensuales (-S/ 5 millones).

- Inversiones negociables y a vencimiento (+S/ 41.9 millones), debido al incremento proyectado de la cartera soberana en S/ 1,000 millones, si las condiciones de mercado son favorables para su adquisición.

b) Otros Ingresos (+ S/ 28.0 millones)

- Servicio de Caja (+S/ 22.3 millones) principalmente por los mayores ingresos por Comisión de Manejo de Tesorería del Estado (+S/ 22.5 millones) ante las mayores perspectivas de recaudación por ingresos tributarios del Gobierno General, actualizadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, lo cual representa una mayor base imponible en S/ 9,000 millones sobre la cual se aplica la comisión BN (0.25%).

- Comisiones por Venta de Seguros (+S/ 3.5 millones), por Desgravamen y Cuota Protegida de Préstamos Multired, en línea con las mayores perspectivas de saldo y colocaciones, respectivamente.

- Arrendamientos (+S/ 2.8 millones), por los ingresos esperados del nuevo contrato con el FEBAN por alquiler de los pisos 27 y 28 de la Sede Principal del BN. (contrato iniciado en octubre, aproximado S/ 200 mil mensuales)

4.1.2. Ingresos de Capital
No previsto

4.1.3. Transferencias: Ingresos
No aplicable al Banco de la Nación.

4.1.4. Ingresos por Financiamiento

- Se está considerando la segunda emisión de bonos subordinados por S/ 300.0 millones que realizará el BN, dentro del Primer Programa de Bonos Subordinados del Banco de la Nación.
- La emisión mencionada será parte del patrimonio efectivo y se proyecta realizar entre los meses de mayo y julio por definir, sujeta a evaluación, se estimaría un plazo de 15 años (por definir)

4.1.5. Recursos de Ejercicios Anteriores
No aplicable al Banco de la Nación.



4.2. Egresos

4.2.1. Egresos Operativos (Tarifas ver Cuadro 2)

(En Miles de S/)

RUBROS	REAL 2021	2022		VARIACION PIM I/PIA	
		PIA	PIM I	S/	%
EGRESOS	1 682 222	1 726 711	1 978 754	252 043	15%
Compra de Bienes	6 766	8 865	8 865		0%
Gastos de Personal	646 527	661 350	778 610	117 260	18%
Servicios prestados por terceros	239 771	307 851	312 067	4 217	1%
Tributos	242 377	155 437	218 949	63 512	41%
Gastos Diversos de Gestión	57 983	74 376	77 410	3 033	4%
Gastos Financieros	42 881	50 428	78 390	27 961	55%
Otros (Serv. Financieros, PNP, OE)	445 918	468 404	504 463	36 059	8%

Los egresos presentarán un incremento en S/ 252.0 millones respecto al PIM II, lo cual se explica principalmente por:

a) Gastos de Personal

(En Miles de S/)

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2021	2022		VARIACION PIM I/PIA	
		PIA	PIM I	S/	%
GASTOS DE PERSONAL	646 527	661 350	778 610	117 260	18%
Sueldos y Salarios	380 702	407 184	477 248	70 064	17%
Básicas	227 366	261 801	303 218	41 418	16%
Bonificaciones	25 591	5 293	15 352	10 059	190%
Gratificaciones	44 119	50 430	56 100	5 671	11%
Asignaciones	71 881	76 790	89 707	12 917	17%
Horas Extras	11 745	12 870	12 870		0%
CTS	23 463	27 360	35 792	8 431	31%
Seguridad y Previsión Social	23 081	26 350	30 081	3 730	14%
Dietas de Directorio	389	413	413		0%
Jubilación y Pensiones	156 728	163 939	163 939		0%
Capacitación	553	1 546	1 546		0%
Otros Gastos de Personal	61 610	34 557	69 592	35 035	101%
Programa de Retiro Incentivado	23 957		32 572	32 572	-
Participación de Trabajadores	21 539	12 324	14 408	2 084	17%
Prácticas Pre-Profesional	6 385	9 607	9 607		0%
Uniformes	5 178	6 241	6 241		0%
Seguro de vida y accidentes trabajo	3 338	3 905	4 298	392	10%
Asistencia Médica	336	996	996		0%
Diversos (Incluía Condición de Trabajo Covid)	350	277	277		0%
Otros (*)	528	1 207	1 194	(13)	-1%

(*) Incluye solución de conflictos, movilidad, sepelio y luto, otros

El incremento de S/ 117.3 millones corresponde principalmente:

- ✓ Incorporación del Programa de Retiro de Incentivos (PRI) (+S/ 32.6 MM)
- ✓ Sueldos y Salarios (+S/ 70.1 millones) principalmente:
 - Cobertura Plazas CAP y No CAP
 - Contratación Part Time, por part times que reemplazarán al personal tercerizado ETVs que se incluirán a partir de mayo
 - Contratación Plazo fijo, para llegar a cumplir con los objetivos estratégicos se ha proyectado la contratación de hasta 970 empleados con contrato fijo a tiempo completo



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

para las siguientes causas objetivas: Proyectos (Cuenta DNI, Págalo.pe, Homebanking, AppMovil, CRM, credit scoring).

- Suplencia, se requieren 469 plazas para cubrir suplencias por enfermedad, maternidad, por estudios y por caso vulnerables por exposición de COVID 19.
- Propuesta posible nueva escala salarial.

b) Tributos

(En Miles de S/)

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2021	2022		VARIACION PIM I/PIA	
		PIA	PIM I	S/	%
TRIBUTOS	242 377	155 437	218 949	63 512	41%
Impuesto a las transacciones financieras	67	73	73		0%
Otros impuestos y contribuciones	242 310	155 365	218 876	63 512	41%
Impuesto a la Renta	120 725	62 168	92 710	30 543	49%
Impuesto General a las Ventas	96 804	80 400	100 622	20 222	25%
Otros Tributos	17 448	4 517	17 264	12 747	282%
Superintendencia de Banca y Seguros	3 532	3 464	3 464		0%
Tributos a Gobierno Locales	3 802	4 817	4 817		0%

El incremento de S/ 63.5 millones corresponde principalmente:

- ✓ Impuesto a la Renta (+S/ 30.5 millones), por la actualización del registro del monto del IR del año 2021, de acuerdo a la metodología de registro.
- ✓ Impuesto General a las ventas (+S/ 20.2 millones), considerando el incremento de gastos, alineado a la ejecución del año 2021.
- ✓ Otros tributos (+S/ 12.7 millones), en el IR No Domiciliado por el incremento de gasto en la cuenta DNI, alineado a la ejecución del año pasado

c) Otros (Gastos por Servicios Financieros, PNP, OEs)

(En Miles de S/)

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2021	2022		VARIACION PIM I/PIA	
		PIA	PIM I	S/	%
OTROS	445 918	468 404	504 463	36 059	8%
Fuerzas Policiales	6 567	4 200	4 200		0%
Administración de Oficinas Especiales	60 262	61 008	43 669	(17 339)	-28%
Gastos por Servicios Financieros Diversos	360 130	402 996	455 893	52 897	13%
Servicios Cuenta DNI	18 104	28 174	46 634	18 460	66%
Comis. Agente multired	66 858	55 780	67 447	11 667	21%
Servicio Banca Celular	49 544	32 416	42 920	10 504	32%
Otros Servicios ETV (Alq. bóveda, proces. efectivo)	26 697	19 559	23 084	3 525	18%
Abastecimiento cajero multired	22 854	21 518	24 723	3 205	15%
Transp., custodia y adm. fondos protegidos	85 000	86 020	88 710	2 690	3%
Trans.fondos, comisión bancared, swift.	4 385	2 873	5 436	2 563	89%
Multiflota Visanet, Tokens, Fideicomisos, otros	2 507	1 806	2 517	712	39%
Servicio pago - domicilio ONP	5 691	6 003	6 624	620	10%
Desarrollo de marca	2 530	2 882	3 179	297	10%
Cámara de compensación electrónica	996	1 061	1 148	88	8%
Tarjeta global débito visa-diferido	14 062	13 759	13 802	43	0%
Comisiones servicios tasas Visa	2 538	2 611	2 615	4	0%
Servicios Transformación Digital		60 771	60 771		0%
Servicio Outsourcing - Mesas de Ayuda	5 985	15 451	15 451		0%
Monitoreo preventivo operaciones sospechosas	1 491	1 582	944	(638)	-40%
Apertura de Puertas	7 521	6 720	6 160	(560)	-8%
Membresía Visa	2 528	3 170	2 952	(218)	-7%
Comisiones Tarjetas Crédito/Débito	40 837	40 840	40 774	(65)	0%
Otros (*)	18 960	200	702	502	251%

(*) Incluye solución de conflictos, sanciones administrativas y fiscales, pérdidas por riesgo operacional, entre otros. Servicio de traslado y custodia MINEDU para 2021 S/ 10.8 millones



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

El incremento de S/ 36.1 millones corresponde principalmente:

- ✓ Gastos por Servicios Financieros (+ S/ 52.9. millones)
 - Cuenta DNI (+S/ 18.5 millones), para la incorporación de nuevas funcionalidades y atribuciones a la cuenta DNI. Incluyen costos de Licenciamiento y Hosting, desarrollos, órdenes de trabajo, funcionalidades en agentes corresponsales, transferencias, PLIN, validaciones, entre otros.
 - Comisiones Agente Multired (+S/ 11.7 millones) ante el mayor crecimiento del canal en el 2021, de manera que la expansión planificada del mismo para el 2022 implica un incremento del volumen operativo estimado sobre el que aplican las comisiones que el BN debe pagar al procesador.
 - Banca Celular (+S/ 10.5 millones), ante una mayor operatividad del canal en el año 2021 y las mejores expectativas de crecimiento para el 2022, considerando la digitalización de nuestros clientes a través del uso de la banca celular.
 - Servicios a ETV, Abastecimiento de ATM y Transporte y custodia de valores (+S/ 9.4 millones), como resultado de la mayor operatividad esperada en Agencias y Cajeros Automáticos, ante el crecimiento proyectado de la red de agencias (20 oficinas tipo 4) y la incorporación de 150 nuevos cajeros automáticos.
- ✓ Contrarrestado por Administración de Oficinas Especiales (-S/ 17.3 millones) dado el D.S ° 006-2008-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038, que regulan los servicios de tercerización. El servicio de posiciones adicionales brindados por las ETVs, serán reemplazadas por contrataciones de part time.

d) Servicios prestados por terceros

(En Miles de S/)

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2021	2022		VARIACION PIM I/PIA	
		PIA	PIM I	S/	%
SERVICIOS DE TERCEROS	239 771	307 851	312 067	4 217	1%
Servicios no relacionados a GIP (*)	48 462	65 360	68 229	2 869	4%
Mantenimiento y Reparación	60 815	77 757	79 105	1 348	2%
Tarifas de Servicios Públicos	44 816	51 663	51 663		0%
Servicios de Vigilancia y Limpieza	41 465	43 541	43 541		0%
Alquileres	19 709	26 625	26 625		0%
Publicidad y Publicaciones	6 743	17 630	17 630		0%
Honorarios Profesionales	8 633	11 661	11 661		0%
Locadores de Servicio	5 450	8 992	8 992		-
Transporte y Almacenamiento	2 247	2 482	2 482		0%
Servicio de Mensajería	1 429	2 138	2 138		0%

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

El incremento de S/ 4.2 millones corresponde principalmente:

- ✓ Servicios no relacionados al GIP (+S/ 2.9 millones), por incremento en la partida Consulta en línea Reniec, se solicita ampliación de recursos en función al cierre 2021, se realizaron 10.1 millones de consultas en línea y 9.7 millones de consultas de servicio biométrico que significaron S/ 9.7 millones; para el 2022 se proyecta consultas en línea por 10.7 millones y consultas de servicio biométrico por 10.7 millones, crecimiento de 5% y 10% respectivamente. El crecimiento en consultas en línea del 2021 al 2020 fue de 5%. (El costo por consulta es aprox. S/ 0.50)
- ✓ Mantenimiento y Reparación (+S/ 1.3 millones), en Equipos Informáticos para el proceso de Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo para equipos de comunicaciones de los



Gerente (e) de Planeamiento y Control de Gestión

data centers del BN, este servicio brinda soporte a los procesos y servicios que ofrece el BN a nivel nacional como banca celular, banca móvil, banca por internet, entre otros.

4.2.2. Gastos de Capital

(En Miles de S/)

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2021	2022		VAR. PIM APROBADO/PIM SOLICITADO	
		PIA	PIM APROBADO	S/	%
TOTAL	56,824	80,000	125,500	45,500	56.9%
Terrenos					
Edificios e Instalaciones	11 691	7 329	17 117	9 788	133.5%
Mobiliario y Equipo	24 610	46 438	72 039	25 601	55.1%
Equipo de Transporte y Maquinarias	457	616	1 290	674	109.5%
Instalaciones y mejoras en prop.alq.	645	85	255	170	199.5%
Software	19 421	25 531	34 798	9 267	36.3%

El total de gastos de capital se incrementa en S/ 45.5 millones respecto a lo previsto en el Presupuesto Inicial de acuerdo al siguiente detalle:

- ✓ Mobiliario y Equipo (+S/ 25.6 millones) por la implementación de los siguientes procesos:
 - Adquisición Sistema de Almacenamiento Empresarial y Fileserver Corporativo (S/ 7.3 millones), este proceso se encuentra convocado con fecha estimada de buena pro para fines de marzo, previsto para ejecutarse en julio.
 - Adquisición e Implementación procesos Contables, Administrativos, Presup. y Gestión (+S/ 6.1 millones)
 - Adquisición, Instalación y Mantenimiento 156 Grupos Electrógenos y tableros de transferencia para agencias a nivel nacional (S/ 8.2 millones)
- ✓ Edificios e Instalaciones (+S/ 9.8 millones) por los contratos de las construcciones de las agencias Piura, La Molina y Talara, así como avance en las remodelaciones de Techo Elizalde y agencias como Junín y Satipo.
- ✓ Software (+S/ 9.3 millones) por el contrato de Licenciamiento Microsoft (+S/ 4.1 millones), contrato de Solución de prevención de fraudes y LAFT (+S/ 3.5 millones), Adquisición de Herramienta de Gestión de Servicios TI (+S/ 0.9 millones), este proceso se encuentra convocado con fecha estimada de buena pro para fines de marzo, previsto para ejecutarse en setiembre.

4.2.3. Transferencias: Egresos

Las transferencias netas se mantienen en S/ 1.4 millones.

4.2.4. Egresos por Financiamiento: Préstamos

Se consideran los intereses de la emisión del primer programa de bonos por S/ 250 millones en la parte correspondiente a financiamiento a largo plazo. Así como los intereses por la nueva emisión prevista de S/ 300 millones.



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

V. Presupuesto y su relación con el Flujo de Caja, el Estado de Resultados Integrales y el Estado de Situación Financiera.

El Presupuesto Modificado de la empresa conlleva a tener los siguientes resultados

RUBROS	Marco Inicial 2022	Marco Actual	Marco Modificado Propuesto	Var % (c / b)x100-100	Diferencia c - b
	a.	b.	c.		
RESULTADO DE OPERACION (Presupuesto)	659,273,274	659,273,274	587,216,739	-10.9	-72,056,535
RESULTADO ECONOMICO (Presupuesto)	577,883,274	577,883,274	460,327,239	-20.3	-117,556,035
SALDO FINAL (Presupuesto)	557,883,270	557,883,270	726,312,313	30.2	168,429,043
GIP (Presupuesto)	776,312,189	776,312,189	894,522,332	15.2	118,210,143
GANANCIA (PÉRDIDA BRUTA)	1,449,979,622	1,449,979,622	1,732,659,572	19.5	282,679,950
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA	430,542,226	430,542,226	556,635,890	29.3	126,093,664
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA	361,431,482	361,431,482	446,471,684	23.5	85,040,202
ROA (Utilidad Neta / Activo)	0.8%	0.8%	0.9%	14.6	0
ROE (Utilidad Neta / Patrimonio Año Anterior)	18.9%	18.9%	24.3%	26.4	0
SALDO NETO CAJA (Flujo de Caja)	984,570,655.0	984,570,655.0	-3,957,137,570.0	-501.9	-4,941,708,225
SALDO FINAL DE CAJA(Flujo de Caja)	22,713,728,995.0	22,713,728,995.0	24,636,421,120.0	8.5	1,924,692,125

- 5.1. La variación de -10.9% del Resultado de Operación, se explica principalmente por el incremento del gasto de personal con el fin de incluir recursos para el PRI y cubrir recursos del CAP.
- 5.2. La variación de -20.3% del Resultado Económico, por el efecto del incremento explicado en el ítem 5.1 Resultado de Operación, así como el incremento de gastos de capital principalmente enfocados en adquisiciones de equipos de hardware y licencias y/o sistemas de software.
- 5.3. La variación de 30.2% del Saldo Final, se explica por la inclusión de la segunda emisión de bonos subordinados por S/ 300.0 millones que realizará el BN, dentro del Primer Programa de Bonos Subordinados del Banco de la Nación.
- 5.4. La variación de 15.2 % del Gasto Integrado de Personal (GIP), se explica principalmente por el incremento de gastos de personal.
- 5.5. La variación de 19.5 % de la Ganancia Bruta, se explica principalmente por el incremento de ingresos por disponible debido a mejores expectativas de remuneración de disponible en el BCRP proyectada a 3.30% (en el presupuesto inicial se consideró 1.50%), así como mayores ingresos por créditos.
- 5.6. La variación de 29.3% de la Ganancia Operativa, se explica principalmente el incremento de ingresos por intereses explicados en el punto anterior.
- 5.7. La variación de 23.5% de la Ganancia Neta del Ejercicio, se explica por lo mencionado en los puntos precedentes.
- 5.8. El incremento del ROE, se explica por la mayor Utilidad Neta prevista para el cierre del ejercicio y un menor patrimonio.
- 5.9. El menor Saldo Neto de Caja, se explica principalmente por un menor flujo operativo, producto de la variación de saldos de obligaciones con el público, adicionalmente a los mayores gastos de capital por inversiones financieras.
- 5.10. El mayor Saldo Final de Caja, se explica por un mayor saldo inicial de caja.



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

VI. Anexos

- Anexo 1.- Data Relevante
- Anexo 2.- Plan Operativo
- Anexo 3.- Presupuesto de Ingresos y Egresos
- Anexo 4.- Flujo de Caja
- Anexo 5.- Estado de Situación Financiera
- Anexo 6.- Estado de Resultados Integrales
- Anexo 7.- Formato de las Inversiones Fbk



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

Cuadro 1: Tasas de Interés Activas Efectivas

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



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)		
MONEDA NACIONAL		
		Presupuesto 2022
<u>PERSONAL COMPRA DE DEUDA (b)</u>		
- Préstamos	1 -60 m	8.90
<u>PERSONAL ESTUDIOS</u>		
- Préstamos	1 -60 m	10.00
<u>PERS.COMPRA DE DEUDA TARJ. CREDITO</u>		
- Préstamos	1 -60 m	9.90
<u>CREDITO HIPOTECARIO</u>		
<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 2022
SOBREGIROS CTAS. CTES.	12.00
PRÉSTAMOS	8.00



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión

Cuadro 2: Tasas de Interés Pasivas Efectivas

TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVA ANUAL (%)	
MONEDA NACIONAL	
MODALIDAD	Presupuesto 2022
<u>TESORO PÚBLICO</u>	
CUENTA CORRIENTE	Tasa de Rem. Cta. Especial - 80pbs
<u>GOB. LOCALES Y REGIONALES</u>	
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	0.90
- De 91 - 180 días	0.80
- Más de 180 días	0.70
<u>SECTOR PÚBLICO</u>	
AHORROS	0.20
A PLAZO: - Hasta 30 días	0.70
- De 31 - 90 días	0.90
- De 91 - 180 días	0.80
- Más de 180 días	0.70
<u>SECTOR UOB</u>	
AHORROS	0.20
A PLAZO: - A 90 días	0.90
- A 180 días	0.80
- A 360 días	0.70
<u>JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*</u>	0.22
<u>C.T.S.</u>	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 25-03-2022.

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 25-03-2022.



Gerente (e) de Planeamiento
y Control de Gestión