

“Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Fortalecimiento de Soberanía Nacional”

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 2023

Referencia : Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.

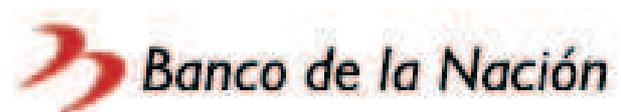
Tengo el agrado de dirigirme a usted, con relación al documento de la referencia, a través del cual se norma la programación, formulación y aprobación del Plan Operativo, y Presupuesto 2023.

Al respecto, le alcanzo el Informe del Plan Operativo y Presupuesto del Banco de la Nación para el año 2023, así como los formatos generados a través del SISFONAFE, debidamente cerrados electrónicamente.

Cabe indicarle que el Plan Operativo y Presupuesto para el año 2023 han sido aprobado en la Sesión de Directorio N° 2439 de fecha 22.12.2022, Acuerdo remitido adjunto al presente.

Atentamente,

  
PIETRO MALFITANO MALFITANO  
Gerente (e)  
Gerencia de Finanzas y Tesorería



---

**INFORME  
PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO 2023**

---

**ENERO 2023**

# INFORME DE APROBACIÓN DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO 2023

## 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

Según el artículo 5° del Estatuto del Banco de la Nación, 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.



Gerente (e) Planeamiento y  
Control de Gestión

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

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	DESIGNACIÓN N° Y FECHA DE RESOLUCIÓN
1	Galfré García Juan Carlos	Presidente Ejecutivo	R.S.N° 016-2022-EF del 17-08-2022
2	González García Eduardo Francisco	Director	R.S.N° 024-2018-EF del 05-09-2018
3	Sotelo Bazán Betty Armida	Directora	R.S.N° 019-2020-EF del 02-12-2020
4	Zacarias Cámac Andrés Abel	Director	R.S.N° 010-2022-EF del 19-05-2022
5	Falen Lara Wilson Paul	Director	R.S.N° 019-2022-EF del 01-12-2022

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

N	Apellidos y Nombres	Gerencia	Situación	Fecha inicio de cargo
1	Villanueva Mory Isaias Antonio	Gerencia General	Encargado	30/10/2022
2	Rodriguez López Janes Edgardo	Órgano de Control Institucional	Externo / Designado	01/06/2021
3	Mateu Bullón Jose Agustín	Órgano de Auditoría Interna	Designado	22/01/2018
4	Consiglieri Francia Gilda Cecilia	Oficialía de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo	Encargado	16/12/2022
5	Bussalleu Vargas Quintanilla Maria	Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	Encargado	11/12/2021
6	Alarco Vega Giuliana Isabel	Gerencia de Riesgos	Encargado	01/08/2022
7	Malfitano Malfitano Pietro Rino	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Encargado	16/12/2022
8	Clavo Egoavil, Ricardo Alberto	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	Encargado	03/12/2022
9	Romero Sanchez Karla	Gerencia de Administración y Logística	Encargado	11/04/2022
10	Casafranca Diaz Liliana Rosa	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Institucionales	Encargado	22/09/2022
11	Bustamante Gonzales Juan Carlos	Gerencia Legal	Designado	01/06/2017
12	Matos Vega Katerine Andrea	Gerencia de Planeamiento y Control De Gestión	Encargado	01/01/2022
13	Villanueva Mory Isaias Antonio	Gerencia de Innovación y Transformación Digital	Encargado	14/10/2022
14	Lavalle Leon Jorge Ernesto	Gerencia de Operaciones	Encargado	08/04/2022
15	Quevedo Juarez Carlos Alberto	Gerencia Banca Digital	Encargado	16/12/2022
16	Vasquez Campos Pedro Antonio	Gerencia de Tecnologías de Información	Encargado	14/10/2022
17	Sponza Tuesta Renzo Fabricio	Gerencia de Productos e Inclusión Financiera	Encargado	12/11/2022
18	Cuadros Ramirez Hector Santiago	Gerencia Red de Agencias	Encargado	27/10/2022



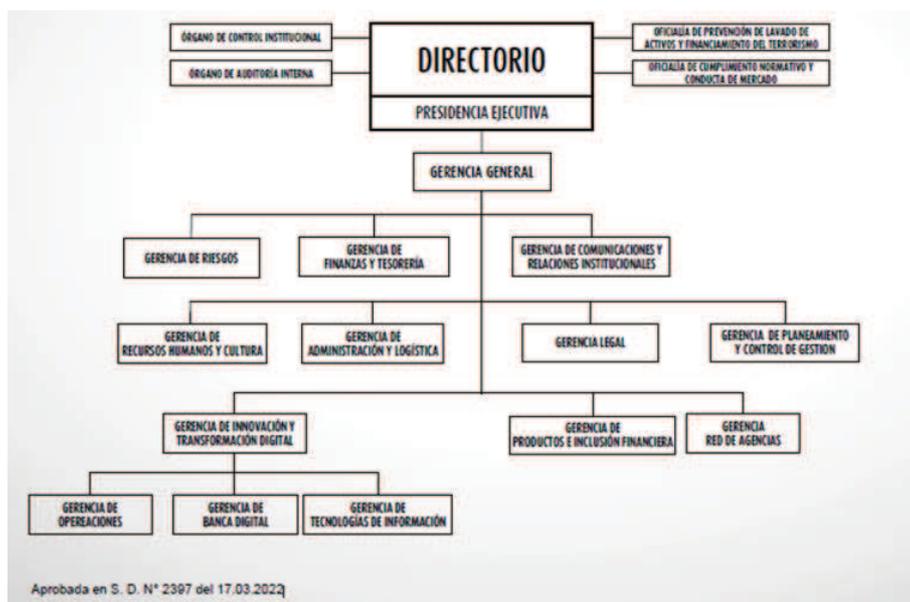
### 1.6. Marco Regulatorio

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.



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

## 1.7. Estructura Organizacional de la Empresa



## 1.8. Factores críticos de éxito

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

## 1.9. Área de Influencia

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

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

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

Número de distritos atendidos por canales del BN	Número de distritos con conectividad	Participación (%)
1,681	1,726	97.39%



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

## 1.10. Soporte operativo

### Canales de atención del Banco de la Nación

Noviembre de 2022

Canal de Atención	Total
Oficinas	560
Cajeros Automáticos	1,091
Cajeros Corresponsales	16,148
<b>Total</b>	<b>17,799</b>

Fuente: Semanario Económico, Financiero y Administrativo del Banco de la Nación

## 1.11. Logros:

### a. Principales logros esperados a obtener en el año 2023

Promedio de Volumen de Operaciones por Trimestre 2023 Proyección

SERVICIOS	2023			
	1ER. TRIMESTRE	2DO. TRIMESTRE	3ER. TRIMESTRE	4TO. TRIMESTRE
<b>I.- PAGADURIA</b>				
- PAGO DE CHEQUES - SIO	2.267.399	2.491.313	2.369.910	2.942.740
- DEPOSITOS CTA.CTE. - SIO	2.717.489	2.802.926	3.042.390	3.233.762
- DEPOSITOS DE AHORROS - SIO	12.564.312	12.117.588	13.282.288	14.436.622
- RETIRO DE AHORROS - SIO	16.070.086	16.043.531	17.135.953	18.438.726
- RETIRO AHORROS EN ATM'S - SIO	4.129.652	4.094.155	4.348.012	4.727.354
- OTRAS TRANSAC. EN ATM'S - SIO	820.707	701.471	731.917	778.373
- TARJETAS-PAGO FONAHPU - SIO	0	7.957	27	7.589
- EMISION GIRO BANC./TEL. - SIO	87.183	99.247	107.845	84.336
- PAGO GIRO BANC./TEL. - SIO	77.607	78.013	87.256	74.272
- EMISION DEP. JUD. Y ADM. - SIO	34.699	37.506	46.543	47.214
- PAGO DEP. JUD. Y ADM. - SIO	18.217	22.751	25.514	28.902
<b>TOTAL PAGADURIA</b>	<b>38.787.364</b>	<b>38.496.461</b>	<b>41.177.632</b>	<b>44.809.872</b>
<b>II.- RECAUDACION</b>				
- SUNAT	459.662	459.665	495.696	483.656
- ADUANAS - SIO	1.147	793	1.086	954
- ENTIDADES PUBLICAS - SIO	1.532.237	1.568.014	1.694.656	1.685.461
<b>TOTAL RECAUDACION</b>	<b>1.993.046</b>	<b>2.028.692</b>	<b>2.391.640</b>	<b>2.170.371</b>
<b>III.- OTROS SERVICIOS</b>				
- CORRESPONSALIA - SIO	2.089.348	2.368.737	2.411.423	2.402.626
- COMPRA VENTA M.E. - SIO	9.553	10.735	12.631	12.335
- SEGURO TARJETA DEBITO	16.076	32.331	38.987	32.586
- OTROS	249.481	452.574	283.592	743.412
<b>TOTAL OTROS SERVICIOS</b>	<b>2.364.461</b>	<b>2.864.378</b>	<b>2.726.633</b>	<b>3.190.969</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>43.144.860</b>	<b>43.389.530</b>	<b>46.295.906</b>	<b>50.171.212</b>



## 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.



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión



### III. PLAN ESTRATÉGICO

La información a continuación es extraída de la Propuesta de PEI 2022-2026

#### 3.1. Misión

Brindar productos y servicios financieros a la población a través de nuestros diversos canales de atención, buscando la innovación continua y la transformación digital para acelerar el proceso de inclusión financiera en nuestro país, a partir del invaluable aporte y compromiso de nuestros trabajadores para lograr este propósito.

#### 3.2. Visión

Ser un banco moderno, sostenible y accesible a todos los peruanos, que ofrece una experiencia de servicio cercana y de calidad a sus clientes y usuarios.

#### 3.3. Valores

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



#### 3.4. Horizonte del Plan Estratégico

El Plan Estratégico del Banco de la Nación tiene un Horizonte Temporal de 5 años encontrándose alineado al período del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2022 - 2026.



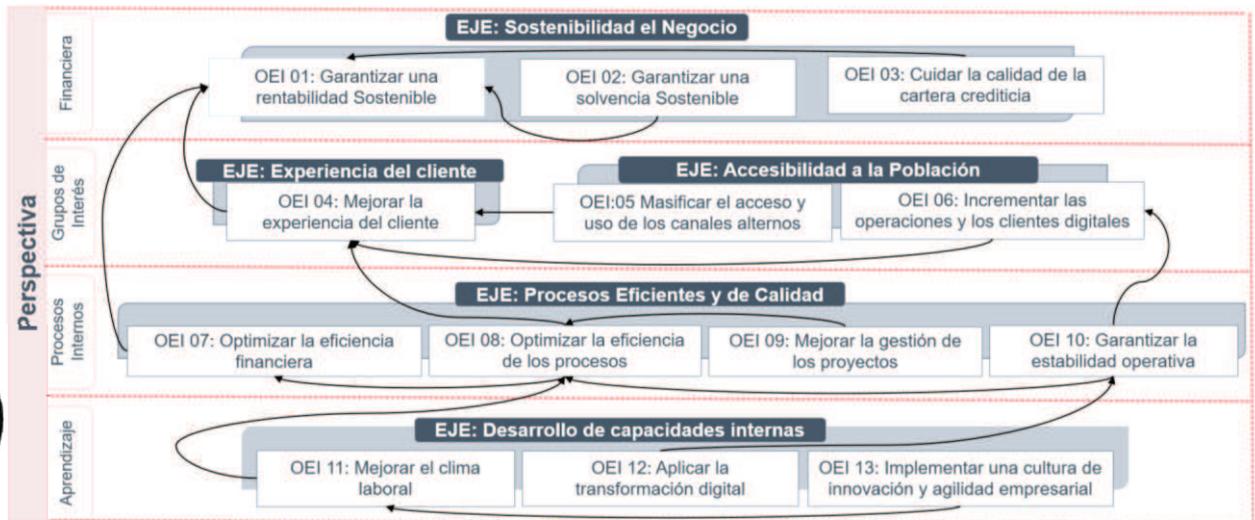
Gerente (e) Planeamiento y  
Control de Gestión

### 3.5. Objetivos estratégicos, Indicadores y Metas

N°	OEI BN	Indicador	Unidad de Medida	Metas				
				2022	2023	2024	2025	2026
1	Garantizar una rentabilidad Sostenible	Retorno sobre el Patrimonio - ROE	Porcentaje	38.98	32.54	29.15	27.12	28.32
2	Garantizar una solvencia Sostenible	Ratio de Capital Global	Porcentaje	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00
3	Cuidar la calidad de la cartera crediticia	Ratio de Morosidad	Porcentaje	2.21	2.35	2.48	2.62	2.76
4	Cuidar la calidad de la cartera crediticia	Gasto de Provisiones Especificas Cartera Minorista sobre Cartera Vigente Minorista	Porcentaje	hasta 2%	hasta 2%	hasta 2%	hasta 2%	hasta 2%
5	Mejorar la experiencia del cliente	Nivel de satisfacción de cliente	Porcentaje	70.00	74.00	75.00	75.00	75.00
6	Masificar el acceso y uso de los canales alternos	Índice operacional de canales alternos	Porcentaje	84.62	86.12	87.62	89.12	90.62
7	Incrementar las operaciones y los clientes digitales	Cientes que usan canales digitales	Porcentaje	36.00	38.00	40.00	42.00	44.00
8	Optimizar la eficiencia financiera	Ratio de Eficiencia Financiera	Porcentaje	51.51	53.03	52.06	49.44	46.72
9	Optimizar la eficiencia de los procesos	Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC	Porcentaje	88.93	88.93	88.93	88.93	88.93
10	Optimizar la eficiencia de los procesos	Nivel de Madurez de la Responsabilidad Social Corporativa - RSC	Porcentaje	86.11	86.20	86.20	86.20	86.20
11	Garantizar la estabilidad operativa	Estabilidad operativa	Porcentaje	LB	LB+1(*)	LB + 2(*)	LB + 4(*)	LB + 6(*)
12	Mejorar la gestión de los proyectos	Proyectos implementados	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00
13	Mejorar el clima laboral	Índice de clima laboral	Porcentaje	66.00	67.00	68.00	69.00	70.00
14	Aplicar la transformación digital	Nivel de avance en el proceso de transformación digital en el BN	Porcentaje	LB	LB +1(*)	LB +2(*)	LB+ 4 (*)	LB +6 (*)
15	Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial	Nivel de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00

(\*) Puntos Porcentuales

### 3.6. Mapa estratégico



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

**IV.- Plan Operativo** (En el caso de que no se cuente con el PEI 2022-2026 aprobado, considerar la información del proyecto de PEI aprobado por el Directorio de la empresa)

4.1 Plan Operativo 2022: Avance de indicadores al III Trimestre y estimación al cierre del año, según el Cuadro N° 1.

**Cuadro N° 1**  
**Avance de indicadores al III Trimestre y estimación al cierre del año del Plan Operativo 2022**

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Formula	Unidad de Medida	Meta <sup>1/</sup> Al IV Trim	Ejecución Al III Trim	Estimación <sup>1/</sup> Al IV Trim
GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE	Cálculo de la Rentabilidad Patrimonial	ROE	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio (Prom. 12 meses)	Porcentaje	18.91	41.18	18.91
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA	Cálculo del Indicador Eficiencia	Eficiencia	Gastos administrativos / Ingresos Netos	Porcentaje	63.43	41.53	63.43
CUIDAR LA MOROSIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA	Cálculo de la Morosidad	Ratio de morosidad	Saldo Cartera Atrasada (Vencido y Judicial) / Saldo Total	Porcentaje	1.50	2.33	1.50
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Experiencia del cliente	Nivel de Satisfacción de los clientes	Encuesta de Satisfacción de Clientes Estándar	Porcentaje	72.00	78.59	72.00
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Atención oportuna de reclamos	Reclamos atendidos oportunamente	Número de Reclamos atendidos dentro del tiempo establecido / Número total de Reclamos	Porcentaje	80.00	45.54	80.00
MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS	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	84.62	84.31	84.62
MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS	Promover la inclusión Financiera	Número de proyectos gestionados orientados a la inclusión financiera	Número anual de proyectos gestionados orientados a la inclusión financiera	Número	8	5	8
MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS	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	99.00	96.64	99.00
INCREMENTAR LAS OPERACIONES Y LOS CLIENTES DIGITALES	Incremento de operaciones en canales digitales	Índice Operacional Canal Digital	N° Operaciones en canales digitales / N° Operaciones totales	Porcentaje	17.62	13.53	17.62
IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AGILIDAD EMPRESARIAL	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	75.00	66.67	75.00
GARANTIZAR LA ESTABILIDAD OPERATIVA	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	90.00	90.53	90.00
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	88.48	-	88.48
FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO	Modelo de Integridad	Nivel de cumplimiento del Modelo de Integridad	(N° de Actividades Implementadas / N° de Actividades Contempladas en el Índice de Capacidad Preventiva - ICP) x 100	Porcentaje	95.00	87.50	95.00
MEJORAR EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS	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	20.00	-	20.00
MEJORAR EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS	Sistema de Control Interno	Nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SCI	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Control Interno	Porcentaje	84.67	-	84.67
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Gestión del clima laboral	Índice de Clima Laboral	Resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral	Porcentaje	66.00	-	66.00
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Modelo de Gestión Humano Corporativo	Implementación del Modelo de Gestión Humano Corporativo	% de Avance es calificado por FONAFE	Porcentaje	82.00	-	82.00
OPTIMIZAR LA GESTION DE INVERSIONES	Mejorar la gestión de proyectos	Ejecución de Inversiones FBK	Ejecución GK/PIM	Porcentaje	100.00	71.69	100.00

1/ Metas en función a la 2da Modificatoria de Plan Operativo 2022, aprobado en Sesión de Directorio N° 2426 de fecha 27 de septiembre de 2022.



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

## 4.2 Matriz del Plan Operativo 2023, según el Cuadro N° 2.

**Cuadro N° 2**  
**Matriz del Plan Operativo 2023**

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Formula	Unidad de Medida	Ponderación %	Meta 2023			
						Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE	Rentabilidad sostenible	Retorno sobre el Patrimonio - ROE	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio promedio últimos 12 meses	Porcentaje	5.56%	32.09	31.94	30.49	32.54
GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE	Rentabilidad sostenible	Retorno sobre los Activos - ROA	Utilidad Neta Anualizada / Activo promedio últimos 12 meses	Porcentaje	5.56%	1.29	1.40	1.45	1.65
GARANTIZAR UNA SOLVENCIA SOSTENIBLE	Solvencia sostenible	Ratio de Capital Global	Patrimonio efectivo total / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional)	Porcentaje	5.56%	13.00	13.00	13.00	13.00
CUIDAR LA CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA	Cálculo de la Morosidad	Ratio de Morosidad Banca Personal	Saldo Cartera Atrasada Banca Personal (Vencido y Judicial) / Saldo Total Banca Personal	Porcentaje	5.56%	2.81	2.82	2.78	2.72
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Experiencia del cliente	Nivel de satisfacción de cliente	(N° de Promotores - N° de Detractores) / N° encuestados	Porcentaje	5.56%	71.00	72.00	73.00	74.00
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Atención de reclamos	Stock de reclamos vencidos	Promedio anual (Reclamos pendientes fuera de plazo acumulados / Reclamos registrados acumulados del periodo)	Porcentaje	5.56%	15.00	13.00	11.00	10.00
MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS	Migración de operaciones en canales alternos	Índice Operacional de los Canales Alternos	N° de operaciones financieras en canales alternos / N° de operaciones financieras de todos los canales	Porcentaje	5.56%	84.99	85.37	85.74	86.12
MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS	Cuentas DNI Creadas	Cantidad de Cuentas DNI creadas	Cantidad de Millones de Cuentas DNI Creadas durante el año	Millones	5.56%	4.00	10.00	12.14	12.14
INCREMENTAR LAS OPERACIONES Y LOS CLIENTES DIGITALES	Migración de operaciones a canales digitales	Índice Operacional Canal Digital y Electrónico	N° de operaciones financieras en canales digitales / N° de Operaciones financieras de todos los canales	Porcentaje	5.56%	30.00	31.00	31.50	32.00
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA	Mejorar la eficiencia	Ratio de Eficiencia Financiera	Gastos administrativos / ingresos netos	Porcentaje	5.56%	54.46	52.45	51.75	53.03
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA	Mejora en la ejecución de FBK	Ejecución de inversiones FBK (PA)	Monto de Inversiones FBK ejecutado / Monto de Inversiones FBK del PA	Porcentaje	5.56%	5.00	20.00	40.00	100.00
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Plan de Integridad	Cumplimiento del Programa de Integridad del BN	N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades programadas	Porcentaje	5.56%	15.00	40.00	75.00	100.00
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Implementación del SCI	Nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SCI	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Control Interno	Porcentaje	5.56%	-	-	-	85.00
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Levantamiento de observaciones	Levantamiento de observaciones de los entes de control	Total (observaciones vencidas – observaciones vencidas con dependencia tecnológica - observaciones vencidas con dependencia externa) / Total de observaciones	Porcentaje	5.56%	28.00	28.00	26.00	25.00
GARANTIZAR LA ESTABILIDAD OPERATIVA	Estabilidad operativa	Índice de estabilidad operativa	Promedio (Número de días con más del 99.3% de disponibilidad durante el día por canal de atención por mes/ Número de días por mes) x 100	Porcentaje	5.56%	90.00	90.00	90.00	90.00
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Modelo de Gestión Humano Corporativo	Implementación del Modelo de Gestión Humano Corporativo	Porcentaje de Implementación del modelo sobre el total de componentes	Porcentaje	5.56%	82.00	82.00	82.00	83.00
APLICAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Plan de transformación Digital	Nivel de Avance del Plan de transformación Digital	Porcentaje de Avance del Plan de Transformación Digital	Porcentaje	5.56%	70.00	80.00	90.00	100.00
IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AGILIDAD EMPRESARIAL	Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial	Nivel de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial	Porcentaje de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial	Porcentaje	5.56%	70.00	80.00	90.00	100.00



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

**Cuadro N° 3**  
**Ficha técnica del indicador**

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Rentabilidad sostenible			
Nombre el Indicador	Retorno sobre el Patrimonio - ROE			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio promedio últimos 12 meses			
Fuente Auditable	Estados Financieros BN: Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		26.10	19.60	18.91
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	32.09	31.94	30.49	32.54
Proyecciones	2024	2025	2026	
	29.15	27.12	28.32	
Valor de Referencia	-			

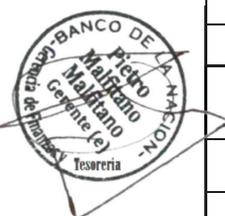
Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Rentabilidad sostenible			
Nombre el Indicador	Retorno sobre los Activos - ROA			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	Utilidad Neta Anualizada / Activo promedio últimos 12 meses			
Fuente Auditable	Estados Financieros BN: Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		1.76	0.82	1.47
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	1.29	1.40	1.45	1.65
Proyecciones	2024	2025	2026	
	1.76	1.84	2.04	
Valor de Referencia	-			



Gerente (e) Planeamiento y  
Control de Gestión

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Solvencia sostenible			
Nombre el Indicador	Ratio de Capital Global			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	Patrimonio efectivo total / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional)			
Fuente Auditable	Reporte 2-D y Reporte 3 de Contabilidad			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		15.12	13.40	13.00
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	13.00	13.00	13.00	13.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	13.00	13.00	13.00	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Cálculo de la Morosidad			
Nombre el Indicador	Ratio de Morosidad Banca Personal			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Fórmula de Calculo	Saldo Cartera Atrasada Banca Personal (Vencido y Judicial) / Saldo Total Banca Personal			
Fuente Auditable	Estados Financieros del BN (cifras cerradas)			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		2.98	3.31	2.88
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	2.81	2.82	2.78	2.72
Proyecciones	2024	2025	2026	
	2.60	2.52	2.45	
Valor de Referencia	-			



Gerente (e) Planeamiento y  
Control de Gestión

Perspectiva	GRUPOS DE INTERÉS			
Objetivo Operativo	Experiencia del cliente			
Nombre el Indicador	Nivel de satisfacción de cliente			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	$(N^{\circ} \text{ de Promotores} - N^{\circ} \text{ de Detractores}) / N^{\circ} \text{ encuestados}$			
Fuente Auditable	Reporte de Área responsable del Indicador			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		-	-	77.00
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	71.00	72.00	73.00	74.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	75.00	75.00	75.00	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	GRUPOS DE INTERÉS			
Objetivo Operativo	Atención de reclamos			
Nombre el Indicador	Stock de reclamos vencidos			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Formula de Calculo	Promedio anual (Reclamos pendientes fuera de plazo acumulados / Reclamos registrados acumulados del periodo)			
Fuente Auditable	Reporte de Área responsable del Indicador			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		-	-	-
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	15.00	13.00	11.00	10.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	9.00	8.00	8.00	
Valor de Referencia	-			



Gerente (e) Planeamiento y  
Control de Gestión

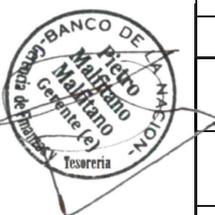
Perspectiva	GRUPOS DE INTERÉS			
Objetivo Operativo	Migración de operaciones en canales alternos			
Nombre el Indicador	Índice Operacional de los Canales Alternos			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	N° de operaciones financieras en canales alternativos / N° de operaciones financieras de todos los canales			
Fuente Auditable	Quipus			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		78.59	82.43	84.62
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	84.99	85.37	85.74	86.12
Proyecciones	2024	2025	2026	
	87.62	89.12	90.62	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	GRUPOS DE INTERÉS			
Objetivo Operativo	Cuentas DNI Creadas			
Nombre el Indicador	Cantidad de Cuentas DNI creadas			
Unidad de medida	Millones			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	Cantidad de Millones de Cuentas DNI Creadas durante el año			
Fuente Auditable	Base de datos de Administración de Cuentas (Gerencia de Operaciones)			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		-	2.20	9.90
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	4.00	10.00	12.14	12.14
Proyecciones	2024	2025	2026	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	GRUPOS DE INTERÉS			
Objetivo Operativo	Migración de operaciones a canales digitales			
Nombre el Indicador	Índice Operacional Canal Digital y Electrónico			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	N° de operaciones financieras en canales digitales / N° de Operaciones financieras de todos los canales			
Fuente Auditable	Quipus			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		24.02	26.27	29.00
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	30.00	31.00	31.50	32.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	35.00	37.50	40.00	
Valor de Referencia	-			

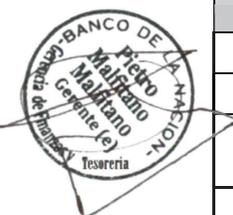
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Mejorar la eficiencia			
Nombre el Indicador	Ratio de Eficiencia Financiera			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Fórmula de Calculo	Gastos administrativos / ingresos netos			
Fuente Auditable	Estados Financieros BN: Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		51.43	62.89	63.43
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	54.46	52.45	51.75	53.03
Proyecciones	2024	2025	2026	
	52.06	49.44	46.72	
Valor de Referencia	-			



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Mejora en la ejecución de FBK			
Nombre el Indicador	Ejecución de inversiones FBK (PIA)			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	Monto de Inversiones FBK ejecutado / Monto de Inversiones FBK del PIA			
Fuente Auditable	Reporte de Área responsable del Indicador			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		43.68	71.86	162.50
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	5.00	20.00	40.00	100.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	100.00	100.00	100.00	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Plan de Integridad			
Nombre el Indicador	Cumplimiento del Programa de Integridad del BN			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades programadas			
Fuente Auditable	Reportes semestrales a la Alta Dirección			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		-	-	-
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	15.00	40.00	75.00	100.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	100.00	100.00	100.00	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Implementación del SCI			
Nombre el Indicador	Nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SCI			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Control Interno			
Fuente Auditable	Informe de evaluación			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		65.38	79.43	84.67
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	-	-	-	85.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	98.00	100.00	100.00	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Levantamiento de observaciones			
Nombre el Indicador	Levantamiento de observaciones de los entes de control			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Fórmula 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		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		-	36.00	20.00
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	28.00	28.00	26.00	25.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	5.00	-	-	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Estabilidad operativa			
Nombre el Indicador	Índice de estabilidad operativa			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	Promedio (Número de días con más del 99.3% de disponibilidad durante el día por canal de atención por mes/ Número de días por mes) x 100			
Fuente Auditable	Reporte de Área responsable del Indicador			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
			82.53	90.00
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	90.00	90.00	90.00	90.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	-	-	-	
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)			
Fórmula de Calculo	Porcentaje de Implementación del modelo sobre el total de componentes			
Fuente Auditable	Acta de validación Fonafe			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		50.90	74.83	82.00
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	82.00	82.00	82.00	83.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	85.00	90.00	100.00	
Valor de Referencia	-			



Perspectiva	APRENDIZAJE			
Objetivo Operativo	Plan de transformación Digital			
Nombre el Indicador	Nivel de Avance del Plan de transformación Digital			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	Porcentaje de Avance del Plan de Transformación Digital			
Fuente Auditable	Cronograma de Actividades / Sprint Planing / Equipo de Proyecto			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		-	-	-
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	70.00	80.00	90.00	100.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	100.00	100.00	100.00	
Valor de Referencia	-			

Perspectiva	APRENDIZAJE			
Objetivo Operativo	Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial			
Nombre el Indicador	Nivel de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Calculo	Porcentaje de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial			
Fuente Auditable	Cronograma de Actividades / Sprint Planing / Equipo de Proyecto			
Datos Históricos		Real 2020	Real 2021	Estimado 2022
		-	-	-
Metas 2023	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	70.00	80.00	90.00	100.00
Proyecciones	2024	2025	2026	
	100.00	100.00	100.00	
Valor de Referencia	-			



## V. PRESUPUESTO

### 5.1. Ingresos

#### 5.1.1. Ingresos Operativos

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

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

RUBROS	Real 2020	Real 2021	Estimado 2022	Previsto 2023	Proyect. 2024	Proyect. 2025	Proyect. 2026
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>2162</b>	<b>2141</b>	<b>3106</b>	<b>3140</b>	<b>3792</b>	<b>3727</b>	<b>3865</b>
Ingresos Financieros	1608	1301	2345	2402	3008	2874	2999
Ingresos por Participación o Dividendos	2	2	2	3	3	3	3
Otros	552	838	759	736	781	849	864

Los Ingresos han sido estimados de acuerdo a las metas de los principales productos y servicios del Banco, establecidos en el Plan de Negocios, cuantificando los beneficios que contribuyan a los objetivos del Banco, enmarcados en el Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional de acuerdo al siguiente detalle:

*Millones S/*

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2021	2022		PIA 2023	VARIACION 23/EST. CIERRE 22	
		EJEC NOV	PIM		S/	%
<b>INGRESOS</b>	<b>2140.7</b>	<b>2932.1</b>	<b>3106.0</b>	<b>3140.5</b>	<b>34.5</b>	<b>1%</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>1300.8</b>	<b>2151.5</b>	<b>2344.9</b>	<b>2401.7</b>	<b>56.8</b>	<b>2%</b>
Disponible	108.7	642.7	684.4	487.6	-196.8	-29%
Créditos	848.9	892.5	996.8	1210.4	213.6	21%
Inversiones negociables y a vcto	252.8	543.8	582.6	619.5	36.9	6%
Diferencia de Cambio Op. Spot ME	83.2	71.5	80.8	84.0	3.2	4%
Cuentas por cobrar, recup. Créd., comis.	1.3	1.0	0.4	0.3	-0.1	-30%
Valorización inv. disponibles - venta	6.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-
<b>Ingresos por Participación</b>	<b>1.7</b>	<b>1.7</b>	<b>2.0</b>	<b>2.9</b>	<b>0.9</b>	<b>44%</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>838.2</b>	<b>778.8</b>	<b>759.1</b>	<b>735.9</b>	<b>-23.2</b>	<b>-3%</b>
Comision por venta de seguros	52.3	60.6	64.5	79.7	15.3	24%
Servicio de caja	419.6	439.5	398.3	410.3	11.9	3%
Comisiones ATMs	13.1	12.9	15.9	25.7	9.8	62%
Comisiones Tarjeta y Emisor POS Visa	47.1	46.9	53.8	59.8	6.0	11%
Comisiones Transfer. Interbancaria	17.2	11.8	13.3	14.1	0.8	6%
Comisiones Embargos SUNAT	11.7	10.1	10.9	11.1	0.2	2%
Emisión de dinero, envío estado cta, otros	0.7	0.2	0.3	0.4	0.1	44%
Fideicomisos	5.2	4.7	5.2	5.2	0.0	1%
Arrendamientos Locales	2.1	3.9	4.2	4.2	0.0	0%
Otros ingresos por servicios financ. (*)	54.6	43.3	45.0	33.8	-11.1	-25%
Transf., Cobranzas, Mant. Ctas., Cheques	37.1	32.6	32.6	33.0	0.4	1%
Cobro de Tributos	56.0	54.1	56.9	55.2	-1.7	-3%
Operaciones Contingentes	4.2	4.0	4.1	3.3	-0.8	-20%
Devolución IR	117.2	54.1	54.1	0.0	-54.1	-100%

(\*) Comisiones: FISE, Canje, Abonos masivos Ctas. Ahorro, Servicio ONP, penalidades de pago a proveedores



Gerente (e) Planeamiento y  
Control de Gestión

## Intereses por Créditos - Plan de Negocios

Millones S/

INGRESOS POR CRÉDITOS	REAL 2020	REAL 2021	2022			PROYECTO PPTO 2023	VARIACION 23/EST. CIERRE 22	
			EJEC AGO	PIM	EST. CIERRE		S/	%
<b>Total</b>	909	849	634	960	997	1,210	214	21%
<b>Ingresos Cartera de Créditos</b>	912	853	648	983	1,015	1,230	215	21%
Préstamo Multired	661	643	493	710	763	908	145	19%
Tarjeta de Crédito	156	127	77	116	114	124	10	9%
Crédito Hipotecario	24	24	17	31	29	40	11	40%
Techo Propio						0	0	100%
Crédito Vehicular						3	3	100%
Gobierno Nacional	47	42	50	107	87	105	18	20%
MEF	25	11	1	6	3	12	9	268%
Instituciones	22	30	49	101	84	93	9	11%
IFIS	11	9	7	9	12	23	11	92%
CAF	4	0	0	5	4	17	13	367%
Gobiernos Locales y Regionales	7	5	2	1	2	6	4	185%
Créditos vencidos y Cob. Judicial	3	4	3	4	4	4	-0	-3%
<b>Var. Rendimientos devengados</b>	3	4	14	23	18	20	2	10%

Los ingresos por Cartera de Créditos del Proyecto de Presupuesto 2023 presentarán un incremento de S/ 213.6 millones (21%) respecto al estimado de cierre 2022, debido a mejores expectativas de colocaciones para el 2022 como consecuencia de la recuperación económica esperada. Destacan las siguientes carteras:

- ✓ Préstamo Multired: El saldo promedio mensual pasa de S/ 5,379 millones en el 2022 a S/ 6,321 millones en el 2023. Al cierre de 2023, el saldo alcanza S/ 6,677 millones con un crecimiento de 17% respecto al año previo.
- ✓ Crédito Hipotecario: El saldo promedio mensual pasa de S/ 432 millones en el 2022 a S/ 558 millones en el 2023. Al cierre de 2023, el saldo alcanza S/ 614 millones con un crecimiento de 26% respecto al año previo.
- ✓ Tarjeta de Crédito: El saldo promedio mensual pasa de S/ 419 millones en el 2022 a S/ 466 millones en el 2023. Al cierre de 2023, el saldo alcanza S/ 490 millones con un crecimiento de 15% respecto al año previo.
- ✓ Banco de Desarrollo de América Latina (CAF): Se estima retomar las colocaciones al final del 2022 y continuar con las mismas en el 2023, con lo cual el saldo promedio mensual pasa de S/ 42 millones en el 2022 a S/ 210 millones en el 2023. Al cierre de 2023, el saldo alcanza S/ 230 millones con un crecimiento de 53% respecto al año previo.
- ✓ IFIS: El saldo promedio mensual pasa de S/ 232 millones en el 2022 a S/ 339 millones en el 2023. Al cierre de 2023, el saldo alcanza S/ 335 millones con un crecimiento de 37% respecto al año previo.



## 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).

El incremento en ingresos en inversiones negociables y a vencimiento se debe a mayor posición de soberanos y mayor posición de CDBCRP a mejores rendimientos.

Adicionalmente, se tendría un incremento en ingresos por diferencia de cambio Operaciones Spot SE ME respecto al cierre 2022 por mejores perspectivas de fluctuación de tipo de cambio dólar.



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

## Ingresos por disponibles

Menores ingresos por Disponible, dado que se proyecta constituir depósitos a plazo en julio 2023 teniendo en cuenta la subida de la tasa de remuneración del BCRP (se estima una baja de dicha tasa en agosto 2023 pasando de 5.50% a 4.00%), cuyos ingresos serán percibidos a partir del 2024

## 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, programas sociales 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

Millones S/

OTROS INGRESOS	EJECUCIÓN 2020	EJECUCIÓN 2021	2022			PROYECTO PPTO 2023	VARIACION 23/EST. CIERRE 22	
			EJEC AGO	PIM	EST. CIERRE		S/	%
<b>TOTAL</b>	<b>552</b>	<b>838</b>	<b>532</b>	<b>678</b>	<b>759</b>	<b>736</b>	<b>-23</b>	<b>-3%</b>
Servicio de caja	292	420	326	378	398	410	12	3%
Comision por venta de seguros	50	52	43	59	64	80	15	24%
Comisiones ATMs	14	13	9	18	16	26	10	62%
Comisiones Tarjeta y Emisor POS Visa	39	47	35	53	54	60	6	11%
Comisiones Transfer. Interbancaria	19	17	9	17	13	14	1	6%
Emisión de dinero, envío estado cta, otros	0	1	0	0	0	0	0	44%
Fideicomisos	8	5	3	7	5	5	0	1%
Comisiones Embargos SUNAT	4	12		10	11	11	0	2%
Otros ingresos por servicios financ. (*)	35	55	31	36	42	34	-8	-20%
Transf., Cobranzas, Mant. Ctas., Cheques	38	37	23	39	35	33	-2	-7%
Cobro de Tributos	46	56	39	54	57	55	-2	-3%
Operaciones Contingentes	6	4	3	4	4	3	-1	-20%
Arrendamientos Locales	1	2	3	4	4	4	-0	0%
Devolución IR	0	117		0	54	0	-54	-100%

(\*) Comisiones: FISE, Canje, Abonos masivos Ctas. Ahorro, Servicio ONP, penalidades de pago a proveedores

Para el 2023 se proyecta una reducción de S/ 23.2 millones respecto al estimado de cierre 2022, explicado por:

- ✓ Devolución de Impuesto a la Renta: - S/ 54.1 millones, en el año 2022 se registró un importe por devolución de IR que no se espera para el 2023.

Contrarrestado parcialmente por:

- ✓ Comisión por venta de seguros: Incremento de S/ 15.3 millones principalmente por los mayores ingresos por Seguro de Desgravamen y Cuota Protegida como resultado de las mayores colocaciones esperadas de Préstamos Multired, asimismo, por el crecimiento esperado de las ventas del Seguro de Protección de Tarjeta de Débito.
- ✓ Servicio de Caja: Incremento de S/ 11.9 millones principalmente por los mayores ingresos por Comisión de Manejo de Tesorería del Estado (+S/ 15 millones) ante las mejores expectativas de recaudación de ingresos tributarios del Gobierno General sobre la cual se aplica la comisión que percibe el BN.
- ✓ Comisiones ATMs: Incremento de S/ 9.8 millones principalmente por la reposición del cobro de comisión por el uso de cajeros automáticos de otros bancos locales por parte de clientes BN, la cual se suspendió al inicio de la emergencia sanitaria por la Covid19.
- ✓ Comisiones Tarjeta y Emisor POS Visa: Incremento de S/ 6.0 millones principalmente por la normalización del proceso de emisión de duplicados de tarjetas de débito VISA (eliminación de ampliaciones de vigencia por la emergencia sanitaria) y el crecimiento operativo esperado del canal POS.



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

b. Cuadros de soporte

TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)			
MONEDA NACIONAL			
		Presupuesto 2023	
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		24.99 / 34.99	
GOLD - Revolvente			
- Compras / Dispos. Efectivo		22.49 / 32.49	
PLATINIUM - Revolvente			
- Compras / Dispos. Efectivo		19.99 / 29.99	
CLASICA - Cuotas			
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		27.99/ 27.99/ 34.99/ 34.99	
GOLD Cuotas			
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		25.49/ 25.49/ 32.49/ 32.49	
PLATINIUM - Cuotas			
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		22.99/ 22.99 / 29.99/ 29.99	
<u>PERSONAL CON CONVENIO. SIN CONVENIO.</u>			
- Préstamos	1-12 m	12.99	
- Préstamos	13-24 m	12.99	
- Préstamos	25-36 m	14.99	
- Préstamos	37-48 m	14.99	
- Préstamos	49-60 m	15.99	



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)		
MONEDA NACIONAL		
		Presupuesto 2023
<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.COMPRAS 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>		5.99
<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

5.1.2. Ingresos de Capital  
No previsto

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

5.1.4. Ingresos por Financiamiento: Préstamos  
No previsto

5.1.5. Recursos de Ejercicios Anteriores  
No previsto.

## 5.2. Egresos

5.2.1. Egresos Operativos

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

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

RUBROS	Real 2020	Real 2021	Estimado 2022	Previsto 2023	Proyect. 2024	Proyect. 2025	Proyect. 2026
<b>EGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>1646</b>	<b>1682</b>	<b>1948</b>	<b>2231</b>	<b>2341</b>	<b>2400</b>	<b>2411</b>
Compra de bienes	8	7	10	8	9	9	9
Gastos de Personal	628	647	726	745	743	745	746
Servicio Prestados por Terceros	219	240	294	385	397	405	413
Tributos	342	242	259	325	405	417	427
Gastos Diversos de Gestión	51	58	74	62	59	60	60
Gastos Financieros	50	43	100	185	186	202	182
Otros	347	446	485	520	542	563	574



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

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 eficiencia del gasto, en coordinación con las unidades orgánicas representativas y la administración, orientados a sostener el crecimiento de las operaciones del Banco, enfocados principalmente en cinco ejes:

- ✓ Gestión de personal y terceros, enfocada principalmente en mejorar el clima laboral del trabajador brindando atenciones médicas, capacitaciones, beneficios, entre otros.
- ✓ Transformación y renovación Tecnológica, que abarca seguridad informática, estabilidad operativa, procesos de soporte y mantenimientos, administración de los datos center, entre otros.
- ✓ Infraestructura y Equipamiento, que abarca las construcciones y remodelaciones de agencias, asimismo equipamiento como maquinas contadoras de billetes, sistemas UPS., entre otros.
- ✓ Productos estratégicos y mejoras en la atención, principalmente orientado al fortalecimiento de canales alternos mediante mejoras en la gestión de ATMs, Cuenta DNI, Mesas de Call Center entre otros.
- ✓ Operatividad de agencias y sede central.

El marco de egresos se detalla a continuación:

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2021	2 022		PIA 2023	VARIACION 23/EST. CIERRE 22	
		EJEC NOV	EST. CIERRE		S/	%
<b>EGRESOS</b>	<b>1682.2</b>	<b>1508.2</b>	<b>1947.9</b>	<b>2231.5</b>	<b>283.6</b>	<b>15%</b>
Compra de Bienes	6.8	6.6	9.7	8.3	-1.4	-14%
Gastos de Personal	646.5	537.9	725.7	744.9	19.2	3%
Servicios prestados por terceros	239.8	198.9	293.5	385.4	91.9	31%
Tributos	242.4	247.6	259.5	324.8	65.3	25%
Gastos Diversos de Gestión	58.0	61.4	74.0	62.2	-11.8	-16%
Gastos Financieros	42.9	71.9	100.2	185.5	85.2	85%
Otros (PNP, OE)	66.8	49.7	57.3	23.9	-33.4	-58%
Otros (Gastos por SSFF)	360.1	317.2	405.6	473.2	67.7	17%
Otros (Riesgo oper., sanciones)	19.0	17.1	22.4	23.2	0.8	4%

Los egresos de operación se incrementan en 15% respecto al estimado de cierre 2022, pasando de S/ 1,947.9 millones a S/ 2,231.5 millones, siendo las variaciones más significativas en los rubros Servicios Prestado por Terceros (+S/ 91.6 millones), Otros – Gastos por Servicios Financieros (+S/ 67.7 millones), Gastos Financieros (+S/ 85.2 millones), Tributos (+S/ 65.3 millones) y Gastos de Personal (+S/ 19.2 millones), entre otros menores.

a) **Gastos por Servicios Prestados por Terceros**

Considera los gastos que permitirán fortalecer nuestros sistemas 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.



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2021	2022		PIA 2023	VARIACION 23/EST. CIERRE 22	
		EJEC NOV	EST. CIERRE		S/	%
<b>SERV. DE TERCEROS</b>	<b>239.8</b>	<b>198.9</b>	<b>293.5</b>	<b>385.4</b>	<b>91.9</b>	<b>31%</b>
Mantenimiento y Reparación	60.8	46.6	69.5	108.1	38.6	56%
Servicios de Vigilancia y Limpieza	41.5	34.4	47.7	64.1	16.3	34%
Servicios no relacionados a GIP (*)	48.5	40.0	65.1	86.3	21.1	32%
Tarifas de Servicios Públicos	44.8	40.4	47.7	52.7	5.0	10%
Locadores de Servicio	5.5	6.7	9.0	13.1	4.1	45%
Publicidad y Publicaciones	6.7	1.2	13.6	13.4	-0.3	-2%
Honorarios Profesionales	8.6	8.6	13.2	18.8	5.6	43%
Alquileres	19.7	17.7	22.9	24.9	2.0	9%
Servicio de Mensajería	1.4	1.3	2.1	1.8	-0.3	-15%
Transporte y Almacenamiento	2.2	2.0	2.6	2.3	-0.2	-9%

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

Se requieren recursos por S/ 385.4 millones para gastos por Servicios Prestados por Terceros, superior en 31% al estimado de cierre 2022 que representa un incremento de S/ 91.9 millones, principalmente en las siguientes partidas:

✓ Mantenimiento y Reparación (+S/ 38.6 millones), principalmente:

- Mantenimiento de software (+S/ 16.7 millones), principalmente por mejoras en el contrato de continuidad operativa Mainframe que incluye una migración de sistema operativo de Z14 a Z15 (+S/ 4.6 millones), la anualización del contrato Z/Os a iniciar en el último trimestre del presente año (+S/ 4.2 millones), nuevo proceso de gestión de eventos mainframe (+S/ 1.7 millones), procesos como Herramienta de trazabilidad mainframe, adquisición de solución de backup de entornos virtualizados, mantenimiento la solución Sentinel, granja de servidores (+ S/ 2.2 millones), entre otros menores.
- Mantenimiento de equipos informáticos (+S/ 9.3 millones), por los procesos de mantenimiento y soporte de los Data Center del Banco que venían siendo postergados y son necesarios para la continuidad operativa (+S/ 6.7 millones), mejoras en el contrato de continuidad operativa Mainframe (+S/ 1.3 millones), mantenimiento de lectores biométricos (+S/ 0.6 millones)
- Mantenimiento de equipos de alarma y seguridad (+S/ 5.9 millones) por la implementación de un sistema integral de seguridad que abarca sistema de alarma, sistema de seguridad electrónica y sistema de video integral.
- Mantenimiento de servicios generales (+S/ 5.5 millones) que incluye el sistema preventivo y correctivo de la Sede Principal que había venido haciendo uso de sus garantía y de mantenimientos puramente correctivos.



✓ Vigilancia y Limpieza (+S/16.3 millones), corresponde a renovaciones de los contratos vigentes de vigilancia y limpieza en la red de agencias de Lima y Provincias, que incorporan el incremento de la Remuneración Mínima Vital (RMV), así como inclusión de posiciones adicionales en vigilancia (posiciones con arma).

✓ Servicios no relacionados a GIP (+S/ 21.3 millones), según se desglosa a continuación:



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

- Otros Servicios (+S/ 13.7 millones), enfocados principalmente en instalación de ferias de activación de cuenta DNI que permitirá ampliar la inclusión financiera (+S/ 4.9 millones), servicio de Traslado del Centro de Cómputo Alterno - San Isidro (+S/ 2.7 millones), nuevo contrato Dynatrace para estabilidad operativa (S/ 1.8 millones), Servicio de monitoreo ocupacional que es un servicio regulatorio a realizar por Recursos Humanos (+S/ 1.0 millones), incremento en el Servicio para la atención de requerimientos en el proceso de certificación de productos de software y hardware para agilizar tiempo de respuesta (+S/ 1.0 millones), reubicación del centro de cómputo anti desastre Chiclayo (+S/ 0.7 millones), entre otros.
- Gastos de imprentas (+S/ 1.8 millones), incremento en los contratos por impresión de cheques y valorados.

- Fábrica de software (+S/ 1.5 millones), por ampliación de capacidad de la fábrica de desarrollo.
- ✓ Honorarios Profesionales (+ S/ 5.6 millones), por la inclusión de recursos para control concurrente dentro del marco de la Ley N° 31358 - Medidas para la Expansión del Control Concurrente
- ✓ Tarifas de Servicio Público (+S/ 5.0 millones) por incremento en red de teleprocesos, referida a interconexiones informáticas entre agencias, ATMs y sede principal.

## b) Otros - Gastos por Servicios Financieros

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2021	2022		PIA 2023	VARIACION 23/EST. CIERRE 22	
		EJEC NOV	EST. CIERRE		S/	%
<b>OTROS - GASTOS POR SSFF</b>	<b>360.1</b>	<b>317.2</b>	<b>405.6</b>	<b>473.2</b>	<b>67.7</b>	<b>17%</b>
Transformación Digital	0.0	0.0	6.9	22.3	15.4	224%
Outsourcing - Mesas	6.0	7.4	14.2	24.9	10.8	76%
Cuenta DNI	18.1	27.8	46.6	56.3	9.6	21%
Comis. Agente multired	67.5	57.9	65.5	77.9	12.4	19%
Servicio Banca Celular	49.5	32.7	45.2	51.5	6.3	14%
Transp., custodia y adm. fondos protegidos	85.0	71.0	89.6	95.6	6.0	7%
Otros Servicios ETV (Alq. bóveda, proces. efectivo)	26.7	20.4	23.6	25.5	1.9	8%
Apertura de Puertas	7.5	4.9	4.9	6.7	1.8	36%
Abastecimiento cajero multired	22.9	21.7	26.8	28.6	1.8	7%
Tarjeta global débito visa-diferido	14.1	9.9	11.2	12.1	0.9	8%
Desarrollo de marca	2.5	2.1	3.2	3.6	0.4	11%
Membresía Visa	2.5	2.0	3.1	3.5	0.4	14%
Monitoreo preventivo operaciones sospechosas	1.5	1.5	1.6	1.8	0.3	16%
Tasas Visa, transfer. fondos, comisión bancaread	3.0	3.1	3.3	3.5	0.2	6%
Servicio pago - domicilio ONP	5.7	5.9	7.1	7.1	0.0	0%
Cámara de compensación electrónica	1.0	1.0	1.1	1.1	0.0	3%
Comisiones Tarjetas Crédito/Débito	40.8	42.9	46.1	45.4	-0.7	-1%
Varios (Tokens, Multiflota, Fondos Fideicomiso, otros)	5.7	4.9	5.6	5.8	0.2	4%



Como se observa en el cuadro, para el año 2023 se espera un incremento en el gasto por servicios financieros de S/ 67.7 millones con respecto al estimado de cierre 2022, principalmente por:

- ✓ Transformación Digital (+S/ 15.4 millones) que incluye iniciativas de mejora en Homebanking (S/ 6.8 millones), servicios especializados de perfiles técnicos (+ S/ 2.4 millones), págalo.pe (S/ 2.0 millones), antibot (+S/ 2.3 millones), entre otros.
- ✓ Outsourcing – Mesas de servicios (+S/ 10.8 millones), por inclusión de nuevas mesas de reclamos de fraudes, mesa calidad y mesa para medir satisfacción del cliente.
- ✓ Cuenta DNI (+S/ 9.6 millones) por inclusión de servicio de biometría y nuevas funcionalidades como pagos en agente corresponsal, pagos con QR, compras on line, entre otros.
- ✓ Mayor crecimiento operativo en los canales del BN:
  - Agente Multired: (+S/ 12.4 millones) por el crecimiento operativo esperado del canal ante la incorporación de nuevos operadores en el 2023 (Niubiz y Globokas)
  - Banca Celular (+S/ 6.3 millones) por la mayor operatividad esperada en el canal ante el mayor crecimiento ejecutado, lo que permite inferir la recuperación del trasvase operativo hacia este canal alternativo
  - Canal Agencias: Transporte, custodia y administración de fondos protegidos (+S/ 6.0 millones) por los mayores requerimientos de fondos estimados y la inflación esperada, lo cual impacta en las tarifas que las empresas transportadoras de valores aplican al BN por los servicios que le brinda.



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

### c) Tributos

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2021	2022		PIA 2023	VARIACION 23/EST. CIERRE 22	
		EJEC NOV	EST. CIERRE		S/	%
<b>TRIBUTOS</b>	<b>242.4</b>	<b>247.6</b>	<b>259.5</b>	<b>324.8</b>	<b>65.3</b>	<b>25%</b>
Impuesto a la Renta	120.7	122.3	122.3	176.0	53.7	44%
Impuesto General a las Ventas	96.8	97.2	108.7	115.0	6.3	6%
Impuesto a la Renta No Domiciliado	17.2	19.9	18.9	22.2	3.3	18%
Tributos a Gobierno Locales	3.8	4.0	5.2	6.6	1.4	26%
Superintendencia de Banca y Seguros	3.5	3.8	3.8	4.5	0.8	21%
Otros Tributos	0.2	0.4	0.6	0.3	-0.3	-44%

El incremento de S/ 65.3 millones corresponde principalmente:

- ✓ Impuesto a la Renta (+S/ 53.7 millones), por registro del monto del IR correspondiente a la utilidad estimada para el cierre del año 2022, de acuerdo a la metodología de registro instruida por FONAFE.
- ✓ Impuesto General a las ventas (+S/ 5.9 millones) en relación al incremento de gastos
- ✓ IR No Domiciliado (+S/ 3.3 millones), principalmente por gasto en la cuenta DNI.

### d) Gastos Financieros

El incremento de S/ 85.2 millones se debe principalmente al gasto devengado como consecuencia de la reclasificación de bonos soberanos a vencimiento (+S/ 57 millones) que implicará una mejora en el ajuste patrimonial. Adicionalmente, mayores gastos en intereses por obligaciones con el público (+S/ 28.3 millones), principalmente en obligaciones a la vista.

### e) 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 a fin de mejorar la atención así como las plazas que se liberarán como consecuencia del Programa de Incentivos 2022.

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2021	2022		PIA 2023	VARIACION 23/EST. CIERRE 22	
		EJEC NOV	EST. CIERRE		S/	%
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>646.5</b>	<b>537.9</b>	<b>725.7</b>	<b>744.9</b>	<b>19.2</b>	<b>3%</b>
Sueldos y Salarios	380.7	326.3	446.9	458.0	11.1	2%
CTS	23.5	21.1	26.0	29.2	3.2	12%
Seguridad y Previsión Social	23.1	21.0	24.2	29.7	5.5	23%
Capacitación	0.6	0.3	0.6	2.9	2.3	361%
Dietas de Directorio	0.4	0.3	0.4	0.4	0.0	0%
Jubilación y Pensiones	156.7	133.3	155.2	152.8	-2.4	-2%
Otros Gastos de Personal	61.6	35.6	72.3	71.9	-0.4	-1%
Participación de Trabajadores	21.5	19.7	19.7	27.9	8.2	42%
Prácticas Pre-Profesional	6.4	5.0	7.1	6.8	-0.3	-4%
Uniformes	5.2	5.7	6.2	6.8	0.6	9%
Asistencia Médica	0.3	0.9	1.5	1.3	-0.3	-17%
Diversos	0.4	0.8	0.9	0.3	-0.6	-64%
Incentivo por Retiro Voluntario	24.0	0.0	32.6	24.0	-8.6	-26%
Otros (*)	3.9	3.5	4.3	4.8	0.5	12%

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

Se requieren recursos por S/ 744.9 millones para gastos de personal superior en 3% al estimado de cierre 2022 (+S/ 19.2 millones), principalmente en las siguientes partidas:



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

- Sueldos y Salarios (+S/ 11.1 millones), principalmente:
  - ✓ Básicas y Gratificaciones (+S/ 42.1 millones), por la inclusión de recursos para escala remunerativa, cubrir plazas vacantes, temas concernientes a beneficios de los trabajadores, personal reincorporado por procesos judiciales, entre otros.
  - ✓ Asignaciones (+S/ 10.8 millones), por el pago de asignación por movilidad, manejo de dinero y refrigerio, asignaciones que durante el 2022 se pagaron parcialmente dado que existían trabajadores que se encontraban con trabajo y/o licencia remunerada por el Covid-19, así como asignaciones para plazas vacantes.
  - ✓ Bonificaciones (-S/ 40.8 millones).
- CTS y Seguridad y Prevención Social (+S/ 8.7 millones), relacionadas a básicas.
- Capacitación (S/ +2.3 millones), en relación a los nuevos procesos informáticos a concretarse el año 2023.

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

CONCEPTO	Real 2020	Real 2021	Estimado 2022	Previsto 2023	Proyect. 2024	Proyect. 2025	Proyect. 2026
<b>GASTO INTEGRADO DE PERSONAL</b>	<b>676</b>	<b>729</b>	<b>839</b>	<b>864</b>	<b>850</b>	<b>852</b>	<b>854</b>
<b>2.2. Gastos de Personal (GIP)</b>	<b>583</b>	<b>625</b>	<b>706</b>	<b>717</b>	<b>703</b>	<b>703</b>	<b>703</b>
2.2.1. Sueldos y Salarios (GIP)	356	381	447	458	458	458	458
2.2.1.1. Básicas (GIP)	228	227	244	284	284	284	284
2.2.1.2. Bonificaciones (GIP)	1	26	57	15	15	15	15
2.2.1.3. Gratificaciones (GIP)	44	44	51	53	53	53	53
2.2.1.4. Asignaciones (GIP)	74	72	81	92	92	92	92
2.2.1.5. Horas Extras (GIP)	9	12	13	13	13	13	13
2.2.2. Compensación por Tiempo de Servicios (GIP)	23	23	26	29	29	29	29
2.2.3. Seguridad y Previsión Social (GIP)	22	23	24	30	30	30	30
2.2.4. Dietas del directorio (GIP)	0	0	0	0	0	0	0
2.2.5. Capacitación (GIP)	0	1	1	3	2	2	2
2.2.6. Jubilaciones y Pensiones (GIP)	165	157	155	153	140	140	140
2.2.7. Otros Gastos de Personal (GIP)	16	40	53	44	44	44	44
<b>2.3. Servicio Prestados por Terceros</b>	<b>54</b>	<b>57</b>	<b>72</b>	<b>98</b>	<b>101</b>	<b>103</b>	<b>105</b>
2.3.3. Honorarios Profesionales (GIP)	8	9	13	19	19	20	20
2.3.3.1. Auditorías (GIP)	2	2	3	9	10	10	10
2.3.3.2. Consultorías (GIP)	1	1	2	3	3	3	3
2.3.3.3. Asesorías (GIP)	4	4	5	5	5	5	5
2.3.3.4. Otros Servicios no Personales (GIP)	0	1	2	2	2	2	2
2.3.6. Servicios de Vigilancia y Limpieza (GIP)	41	41	48	64	66	67	69
2.3.6.2. Vigilancia (GIP)	22	22	27	36	37	38	38
2.3.6.3. Limpieza (GIP)	19	20	20	28	29	30	30
2.3.8. Otros	5	7	11	15	15	16	16
2.3.8.1. Servicio de Mensajería y Correspon.(GIP)	1	1	2	2	2	2	2
2.3.8.3. Otros Relacionados al GIP	4	5	9	13	13	14	14
<b>2.5. Gastos Diversos de Gestión</b>	<b>39</b>	<b>47</b>	<b>61</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
2.5.2. Viáticos (GIP)	6	6	7	8	10	10	10
2.5.4. Otros Relacionados a GIP	33	41	54	41	36	36	36



Gerente (e) Planeamiento y  
Control de Gestión



b. Cuadros de soporte

TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVA ANUAL (%)	
MONEDA NACIONAL	
MODALIDAD	Presupuesto 2023
<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	0.80
- De 91 - 180 días	0.90
- Más de 180 días	1.00
<u>SECTOR UOB</u>	
AHORROS	0.20
A PLAZO: - A 90 días	1.00
- A 180 días	1.10
- A 360 días	1.20
<u>JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*</u>	0.11
<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 26-09-2022.

MONEDA EXTRANJERA	
MODALIDAD	Presupuesto 2023
AHORROS	0.09
A PLAZO (31-180)	0.09 - 0.20
A PLAZO (Más de-180)	0.40
JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*	0.03
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 26-09-2022.



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

5.2.2. Egresos de Capital

a. Supuestos cuantitativos y cualitativos que lo sustentan.

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 2023 será de S/ 151.9 millones, (+S/ 19.7 millones) respecto al estimado de cierre 2022. (Ver Anexo N° 01).

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	EJECUCIÓN 2021	2022		PIA 2023	VARIACION 23/EST. CIERRE 22	
		EJEC NOV	EST. CIERRE		S/	%
Edificios e Instalaciones	12	13	17	16	-1	-3.5%
Mobiliario y Equipo	25	56	84	64	-20	-23.5%
Equipo de Transporte y Maquinarias	0	1	2	4	3	187.8%
Instalaciones y mejoras en prop.alq.	1	0	0	1	1	408.0%
Software	19	27	30	26	-4	-14.2%
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>98</b>	<b>132</b>	<b>112</b>	<b>-21</b>	<b>-16%</b>

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

✓ Mobiliario y Equipo, S/ 64 millones, principalmente por procesos relacionados a mejora y continuidad operativa:

- Adquisición switches Sedes Administrativas y dependencias S/ 27.0 millones
- Adquisición Sistemas Video Grabación Digital LP 2023 S/ 9.7 millones
- Adquisición plataforma redes inalámbricas S/ 5.0 millones
- Adquisición sistema UPS para agencias la SMR Piura S/ 5.2 millones
- Adquisición 600 máquinas contadoras electrónicas billetes S/ 5.9 millones
- Mobiliario para agencias S/ 4.1 millones
- Ampliación granja servidores para virtualización S/ 4.1 millones
- Adquisición TV Racks, proyecto Difusión de Contenido S/ 2.3 millones
- Core para actualización sist. oper. ATMs Diebold S/ 1.3 millones

✓ Software, S/ 26 millones, comprende principalmente:

- Licenciamiento Microsoft S/ 6.0 millones
- Solución Prevención Fraudes y LA/FT y scoring riesgos S/ 5.5 millones
- Adquisición solución backup entornos virtualizados S/ 4.4 millones
- Adq. software virtual patching sist. operativos obsoletos S/ 2.5 millones
- Adq. Herramientas Análisis Tráfico de los Data Centers S/ 1.8 millones
- Adq. Licencias para Cambio Remoto Claves en Cajeros S/ 1.4 millones

✓ Edificios e Instalaciones, S/ 16 millones, comprende:

- Construcción de agencias (Mala, Molina, La Unión, otras) S/ 10.2 millones
- Remodelación de agencias (Nauta, Chocope, San Marcos) S/ 5.4 millones



b. Cuadros de soporte

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

CONCEPTO	REAL 2021			ESTIMADO 2022			PREVISTO 2023	PROYECT. 2024	PROYECT. 2025	PROYECT. 2026
	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	50	57	-7	132	132	0	112	90	90	90
Inversión Financiera										
Otros										
<b>Total Gastos de Capital</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>-7</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>0</b>	<b>112</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

**Cuadro N° 5**  
Inversiones Fbk (Millones S/)

N°	INVERSIONES	Ejecución al 31.12.2022 (Estimado)	Previsto para el Año 2023					
			IMPORTE	FINANCIAMIENTO				
				Recursos Propios	Endudamiento	Aportes de Capital	Saldos Años Anteriores	Otros
1	Mobiliario y Equipo	84	64	x				
2	Edificios e Instalaciones	17	16	x				
3	Equipos de Transporte y Maquinaria	2	4	x				
4	Instalaciones y Mejoras en Propiedades Alquiladas	0	1	x				
5	Terrenos	0	0	x				
6	Software	30	26	x				
<b>TOTAL</b>		<b>132</b>	<b>112</b>					

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

CONCEPTO DEL GASTO DE CAPITAL	2023	JUSTIFICACION
<b>1.2 Gastos de Capital no ligados a proyectos de inversión</b>		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	64	
2. Edificios e Instalaciones	16	
3. Equipos de Transporte y Maquinaria	4	
4. Instalaciones y Mejoras en Propiedades Alquiladas	1	
5. Terrenos	0	
6. Software	26	
<b>Total Gastos de Capital no Ligados a Proyectos de Inversión</b>	<b>112</b>	

5.2.3. Transferencias: Egresos

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

Evolución de los egresos por transferencias

(Miles S/)

CONCEPTO	Real 2020	Real 2021	Estimado 2022	Previsto 2023	Proyect. 2024	Proyect. 2025	Proyect. 2026
<b>Egresos por Transferencias</b>	823	934	1,390	1,000	900	900	900
Fundación Cultural del Banco de la Nación (FCBN)	663	724	795	800	800	800	800
Donaciones fallecidos Covid 19	160	210					
Otras Donaciones			595	200	100	100	100

5.2.4. Egresos por Financiamiento:

Financiamiento a largo plazo

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



Gerente (e) Planeamiento y Control de Gestión

SESION DE DIRECTORIO N°2439 DEL 22 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2022

Plan Operativo y Presupuesto desagregado año 2023, aprobado por FONAFE.

Vistos:

El Informe N°082-2022-BN/2810, elaborado por las Gerencias de Planeamiento y Control de Gestión y de Finanzas y Tesorería sobre el Plan Operativo y Presupuesto desagregado para el año 2023, aprobado por FONAFE y el Informe N° 093-2022-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.

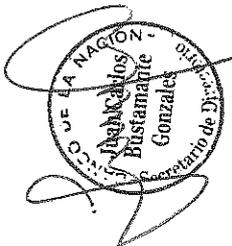
Con la opinión favorable de la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, la Gerencia de Finanzas y Tesorería, la Gerencia Legal y la conformidad de la Gerencia General.

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

1. Aprobar el Plan Operativo correspondiente al año 2023, conforme al siguiente detalle:

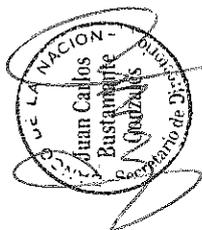
INDICADORES	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	Meta al 1er. Trim. 2023	Meta al 2do. Trim. 2023	Meta al 3er. Trim. 2023	Meta al 4to. Trim. 2023
<b>GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE</b>						
Rentabilidad sostenible						
1. Retorno sobre el Patrimonio - ROE	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	32.09	31.94	30.49	32.54
2. Retorno sobre los Activos - ROA		Porcentaje	1.29	1.40	1.45	1.65
<b>GARANTIZAR UNA SOLVENCIA SOSTENIBLE</b>						
Solvencia Sostenible						
3. Ratio de Capital Global	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	13	13	13	13
<b>CUIDAR LA CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA</b>						
Cálculo de la Morosidad						
4. Ratio de Morosidad Banca Personal	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	2.81	2.82	2.78	2.72
<b>MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b>						
Experiencia del cliente						
5. Nivel de satisfacción de cliente	Subgerencia Experiencia de Cliente y Reclamos	Porcentaje	71	72	73	74
Atención de reclamos		Porcentaje	15	13	11	10
<b>MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS</b>						
Migración de operaciones en canales alternos	Gerencia de Banca Digital					

**BANCO DE LA NACION**  
 Aprobado en Sesión de Directorio N° 2439  
 de Fecha: 22/12/2022



**BANCO DE LA NACION**  
 Aprobado en Sesión de Directorio N° 2439  
 de Fecha: 22/12/2022

7. Índice Operacional de los Canales Alternos		Porcentaje	84.99	85.37	85.74	86.12
Cuentas DNI Creadas						
8. Cantidad de Cuentas DNI creadas		Millones	4,0	10,0	12,14	12,14
<b>INCREMENTAR LAS OPERACIONES Y LOS CLIENTES DIGITALES</b>						
Migración de operaciones a canales digitales	Gerencia de Banca Digital	Porcentaje	30.00	31.00	31.50	32.00
9. Índice Operacional Canal Digital y Electrónico						
<b>OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA</b>						
Mejorar la eficiencia	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	54.46	52.45	51.75	53.03
10. Ratio de Eficiencia Financiera						
Mejora en la ejecución de FBK	Gerencia de Administración y Logística	Porcentaje	5	20	40	100
11. Ejecución de inversiones FBK (PIA)						
<b>OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS</b>						
Plan de Integridad	Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	Porcentaje	15	40	75	100
12. Cumplimiento del Programa de Integridad del BN						
Implementación del SCI		Porcentaje	-	-	-	85
13. Nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SCI						
Levantamiento de observaciones	Gerencia General	Porcentaje	28	28	26	25
14. Levantamiento de observaciones de los entes de control						
<b>GARANTIZAR LA ESTABILIDAD OPERATIVA</b>						
Estabilidad operativa	Gerencia de Tecnologías de Información	Porcentaje	90	90	90	90
15. Índice de estabilidad operativa						
<b>MEJORAR EL CLIMA LABORAL</b>						
Modelo de Gestión Humano Corporativo	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	Porcentaje	82	82	82	83
16. Implementación del Modelo de Gestión Humano Corporativo						
<b>APLICAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>						
Plan de transformación Digital	Gerencia de Innovación y Transformación Digital	Porcentaje	70	80	90	100
17. Nivel de Avance del Plan de transformación Digital						
<b>IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AGILIDAD EMPRESARIAL</b>						
Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial	Gerencia de Innovación y Transformación Digital	Porcentaje	70	80	90	100
18. Nivel de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial						



2. Aprobar el Presupuesto desagregado correspondiente al año 2023, conforme a la siguiente estructura y montos en Soles:

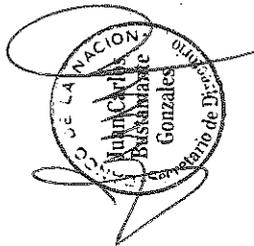
PARTIDAS Y RUBROS	APROBADO
-------------------	----------

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	
<b>1. INGRESOS</b>	<b>3 140 495 448</b>
1.1. Venta de bienes	0
1.2. Venta de servicios	0
1.3. Ingresos financieros	2 401 716 063
1.4. Ingresos por participación o dividendos	2 856 172
1.5. Ingresos complementarios	0
1.6. Otros	735 923 213

**BANCO DE LA NACION**

Aprobado en Sesión de Directorio N° 2439

de Fecha: 22/12/2022

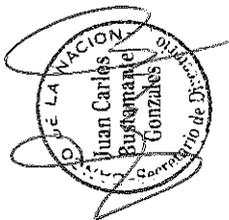


<b>2. EGRESOS</b>	<b>2 231 212 155</b>
<b>2.1. Compra de bienes</b>	<b>8 335 288</b>
2.1.1 Insumos y suministros	6 502 242
2.1.2 Combustibles y lubricantes	721 526
2.1.3 Otros	1 111 520
<b>2.2. Gastos de personal (GIP)</b>	<b>744 935 266</b>
<b>2.2.1. Sueldos y Salarios (GIP)</b>	<b>457 979 358</b>
2.2.1.1 Básica (GIP)	284 170 190
2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)	15 391 340
2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)	53 465 317
2.2.1.4 Asignaciones (GIP)	91 746 494
2.2.1.5 Horas Extras (GIP)	13 206 017
2.2.1.6 Otros (GIP)	0
2.2.2. Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)	29 176 973
2.2.3. Seguridad y previsión social (GIP)	29 720 669
2.2.4. Dietas del directorio (GIP)	408 000
2.2.5. Capacitación (GIP)	2 942 267
2.2.6. Jubilaciones y pensiones (GIP)	152 796 292
<b>2.2.7. Otros Gastos de Personal (GIP)</b>	<b>71 911 707</b>
2.2.7.1 Refrigerio (GIP)	105 000
2.2.7.2 Uniformes (GIP)	6 800 500
2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)	1 271 178
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)	24 000 000
2.2.7.7 Celebraciones (GIP)	0
2.2.7.8 Bono de Productividad (GIP)	0
2.2.7.9 Participación de trabajadores (GIP)	27 914 329
2.2.7.10 Otros (GIP)	11 820 700
<b>2.3. Servicios prestados por terceros</b>	<b>385 135 769</b>
2.3.1. Transporte y almacenamiento	2 345 760
2.3.2. Tarifas de servicios públicos	52 668 218
<b>2.3.3. Honorarios profesionales (GIP)</b>	<b>18 847 159</b>
2.3.3.1 Auditorías (GIP)	9 348 825
2.3.3.2 Consultorias (GIP)	3 021 200
2.3.3.3 Asesorías (GIP)	4 961 145
2.3.3.4 Otros servicios no personales (GIP)	1 515 989
2.3.4. Mantenimiento y reparación	108 094 951
2.3.5. Alquileres	24 891 242
<b>2.3.6. Serv.de vigilancia, guardianía y limp. (GIP)</b>	<b>64 050 559</b>
2.3.6.1 Vigilancia (GIP)	35 859 853
2.3.6.2 Guardianía (GIP)	0
2.3.6.3 Limpieza (GIP)	28 190 706
2.3.7. Publicidad y publicaciones	13 364 828
<b>2.3.8. Otros</b>	<b>100 873 052</b>
2.3.8.1 Servicio de mensajería y correspondencia (GIP)	1 827 240
2.3.8.2 Provisión de personal por coop. y services (GIP)	0
2.3.8.3 Otros relacionados a GIP (GIP)	13 060 600
2.3.8.4 Otros no relacionados a GIP	85 985 212
<b>2.4. Tributos</b>	<b>324 788 033</b>
2.4.1 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF	146 703
2.4.2 Otros impuestos y contribuciones	324 641 330
<b>2.5. Gastos diversos de gestión</b>	<b>62 162 984</b>
2.5.1. Seguros	12 501 090

**BANCO DE LA NACION**

Aprobado en Sesión de Directorio N° 2439

de Fecha: 22/12/2022



2.5.2. Viáticos (GIP)	7 871 454
2.5.3. Gastos de representación	42 000
2.5.4. Otros	41 748 440
2.5.4.1 Otros relacionados a GIP (GIP)	41 032 728
2.5.4.2 Otros no relacionados a GIP	715 712
2.6. Gastos financieros	185 469 712
2.7. Otros	520 385 103
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>909 283 293</b>
<b>3. GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>111 555 547</b>
<b>3.1. Presupuesto de Inversiones - FBK</b>	<b>111 555 547</b>
3.1.1 Proyectos de inversión	0
3.1.2 Gastos de capital no ligados a proyectos	111 555 547
3.2. Inversión financiera	0
3.3. Otros	0
<b>4. INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>0</b>
4.1 Aportes de capital	0
4.2 Ventas de activo fijo	0
4.3 Otros	0
<b>5. TRANSFERENCIAS NETAS</b>	<b>( 1 000 000)</b>
5.1 Ingresos por Transferencias	0
5.2 Egresos por Transferencias	1 000 000
<b>RESULTADO ECONOMICO</b>	<b>796 727 746</b>
<b>6. FINANCIAMIENTO NETO</b>	<b>(20 000 004)</b>
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
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>0</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>776 727 742</b>
<b>GIP - TOTAL</b>	<b>863 710 677</b>
Impuesto a la Renta	175 982 496

3. Encargar a la Gerencia General, la remisión del Plan Operativo y Presupuesto del año 2023, e informe pertinente a FONAFE, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y Contraloría General de la República,

de acuerdo a las adecuaciones, especificaciones y plazos establecidos en las normas citadas en el presente Acuerdo.



<b>BANCO DE LA NACION</b>
Aprobado en Sesión de Directorio N° 2439
de Fecha: 22/12/2022