

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

San Borja, 03 de enero de 2025

Señor
ROBERTO JOSÉ YAFAC DA CRUZ GOUVÊA
DIRECTOR EJECUTIVO
FONAFE
Av. Paseo de la República N° 3121
San Isidro

Asunto : Plan Operativo y Presupuesto para el año 2025

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 2025.

Al respecto, le alcanzo el Informe del Plan Operativo y Presupuesto del Banco de la Nación para el año 2025, así como los formatos generados a través del SISFONAFE, debidamente cerrados electrónicamente.

Cabe indicarle que el Plan Operativo y Presupuesto para el año 2025 han sido aprobado en la Sesión de Directorio N° 2539 de fecha 19.12.2024, Acuerdo remitido adjunto al presente.

Atentamente,



INFORME
PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO
DEL AÑO 2025

DICIEMBRE 2024

INFORME DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO 2025

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/ 2 100 000 000,00 (Dos Mil Cien Millones y 00/100 Soles), a ser íntegramente pagado por el Estado.

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

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

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	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	Zacarias Cámac Andrés Abel	Director	R.S. N°010-2022-EF del 19-05-2022
3	Sotelo Bazán Betty Armida	Directora	R.S. N°006-2024-EF del 22-02-2024
4	Estela Benavides Manuel Ramón	Director	R.S. N°016-2024-EF del 13-05-2024
5	Prieto Barrera Aldo Martín	Director	R.S. N°017-2024-EF del 13-05-2024



Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión

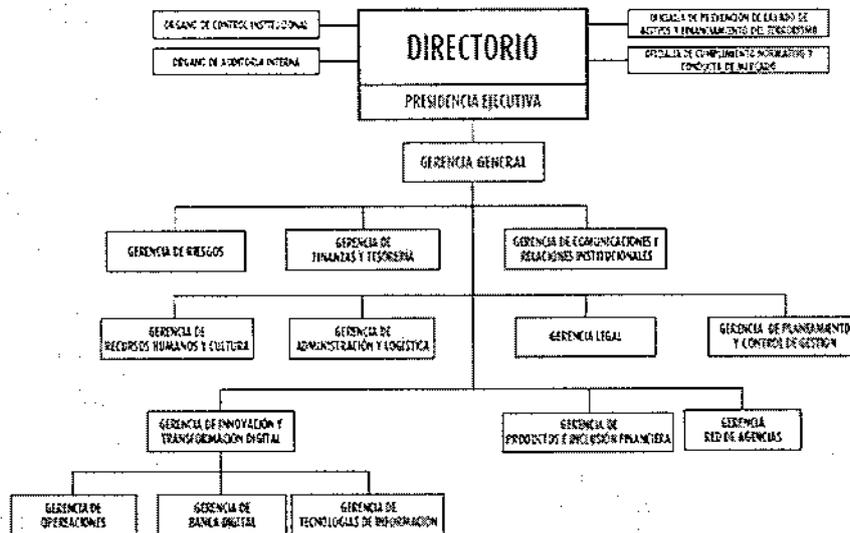
1.5. Gerencias principales (Apellidos y Nombres, Cargo, Fecha de Designación o encargo)

N	APELLIDOS Y NOMBRES	GERENCIA	SITUACIÓN	FECHA INICIO DE CARGO
1	Villanueva Mory Isaias Antonio	Gerencia General	Designado	11/07/2024
2	Alban Peralta Gino Alvaro	Órgano de Control Institucional	Externo / Designado	27/09/2024
3	Mateu Bullon Jose Agustin	Órgano de Auditoría Interna	Designado	11/07/2024
4	Casafranca Diaz Liliana Rosa	Oficialía de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo	Designado	11/07/2024
5	Bussalleu Vargas Quintanilla Maria	Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	Designado	11/07/2024
6	Flores Bahamonde Miguel Alberto	Gerencia de Riesgos	Designado	11/07/2024
7	Malfitano Malfitano Pietro Rino	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Encargado	16/12/2022
8	Bussalleu Vargas Quintanilla Maria	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	Encargado	19/08/2024
9	Diaz Galarza Edinson Augusto	Gerencia de Administración y Logística	Encargado	19/08/2024
10	Arias Leon Cecilia Yenngly	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Institucionales	Encargado	16/08/2024
11	Bustamante Gonzales Juan Carlos	Gerencia Legal	Designado	1/06/2017
12	Yzaziga Coronel Rolando	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Designado	11/07/2024
13	Lepage Chumpitaz Cesar Augusto	Gerencia de Innovación y Transformación Digital	Designado	11/07/2024
14	Barzola Mendoza Carlos Julian	Gerencia de Operaciones	Encargado	19/08/2024
15	Quevedo Juarez Carlos Alberto	Gerencia Banca Digital	Designado	11/07/2024
16	Valenzuela Tasayco Yamela Amparo	Gerencia de Tecnologías de Información	Designado	11/07/2024
17	Arias Leon Cecilia Yenngly	Gerencia de Productos e Inclusión Financiera	Designado	11/07/2024
18	Cuadros Ramirez Hector Santiago	Gerencia Red de Agencias	Designado	11/07/2024

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 modificatorias.

1.7. Estructura Organizacional de la Empresa



Apruebo en S. D. N° 2397 del 17.03.2023

1.8. Factores críticos de éxito

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

1.9. Área de Influencia

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

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

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

**Cobertura de los canales de atención del Banco de la Nación (A nivel distrital)
A noviembre de 2024**

Canal de Atención	Cantidad de Distritos con BN	Cantidad de Distritos a nivel nacional*	Participación %
Red de Oficinas	478	1,890	25%
Red de Cajeros Automáticos	299		16%
Red de Agentes Multired	1,741		92%
Total de Distritos que son atendidos por el BN	1,746		92%

Se consideran Oficinas operativas fijas, Red de ATMs operativas y POS operativos, remitido por Banca Digital.
* Fuente: RENIEC.

1.10. Soporte operativo

**Canales de Atención del Banco de la Nación
septiembre 2024**

Canal de Atención	Total
Oficinas	565
Cajeros Automáticos	1,112
Cajeros Corresponsales	13,159
Total	14,836

Fuente: Semanario Económico, Financiero y Administrativo del BN, Cuadro N° 63a N° de Canales de Atención del BN

**Oficinas del Banco de la Nación
septiembre 2024**

Oficinas	N°
Lima y Callao	97
Provincias	468
Total	565

Fuente: Semanario Económico, Financiero y Administrativo del BN, Cuadro N° 63a N° de Canales de Atención del BN

Cajeros Automáticos del Banco de la Nación



septiembre 2024

Cajeros Automáticos	N°
Lima y Callao	389
Provincias	723
Total	1112

Fuente: Semanario Económico, Financiero y Administrativo del BN,
Cuadro N° 63a N° de Canales de Atención del BN

Cajeros Corresponsales del Banco de la Nación
septiembre 2024

Cajeros Corresponsales	N°
Lima y Callao	1,986
Provincias	11,173
Total	13,159

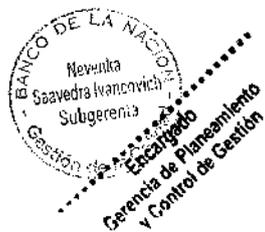
Fuente: Semanario Económico, Financiero y Administrativo del BN,
Cuadro N° 63a N° de Canales de Atención del BN

1.11. Logros:

a. Principales logros obtenidos por la Empresa durante el año 2023

Volumen de Operaciones Promedio por Trimestre 2023

SERVICIOS	2023			
	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC
I.- PAGADURIA				
- PAGO DE CHEQUES	2,951,943	2,736,453	1,605,168	1,817,933
- DEPOSITOS CTA.CTE.	3,931,058	3,957,880	3,070,900	4,036,803
- DEPOSITOS DE AHORROS	17,771,933	15,486,780	14,686,747	15,176,927
- RETIRO DE AHORROS	21,601,033	19,978,754	21,259,518	21,806,420
- RETIRO AHORROS EN ATM'S	5,691,517	5,470,348	5,643,013	5,913,509
- OTRAS TRANSAC. EN ATM'S	898,679	866,654	872,499	1,026,710
- TARJETAS-PAGO FONAHPU	0	6,083	0	5,974
- EMISION GIRO BANC./TEL.	45,093	69,020	73,473	68,265
- PAGO GIRO BANC./TEL.	44,085	54,879	56,413	52,050
- EMISION DEP. JUD. Y ADM.	50,184	53,051	60,141	59,428
- PAGO DEP. JUD. Y ADM.	36,203	43,300	47,451	47,987
TOTAL PAGADURIA	53,021,727	48,723,202	47,375,324	50,012,007
II.- RECAUDACION				
- SUNAT	561,422	530,715	548,740	548,467
- ADUANAS	1,258	1,280	1,322	1,419
- ENTIDADES PUBLICAS	1,820,736	1,634,785	1,709,052	1,756,349
TOTAL RECAUDACION	2,383,416	2,166,780	2,259,114	2,306,234
III.- OTROS SERVICIOS				
- CORRESPONSALIA	2,451,087	2,055,931	2,131,469	1,963,631
- COMPRA VENTA M.E.	12,874	13,684	14,820	13,454
- SEGURO TARJETA DEBITO	33,988	38,345	44,776	43,894
- OTROS	577,374	209,692	179,632	222,712
TOTAL OTROS SERVICIOS	3,075,323	2,317,652	2,370,696	2,243,690
TOTAL NACIONAL	58,480,467	53,207,634	52,005,134	54,561,931



b. Principales logros estimados a obtener el año 2024
 Volumen de Operaciones Promedio por Trimestre 2024: Ejecutado - Proyección

SERVICIOS	2024			
	EJECUTADO			PROYECCIÓN
	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC
I.- PAGADURIA				
- PAGO DE CHEQUES	1,431,969	1,652,237	1,748,715	3,101,289
- DEPOSITOS CTA.CTE.	3,340,023	2,893,718	3,533,025	3,744,257
- DEPOSITOS DE AHORROS	13,497,480	14,058,401	14,370,896	15,889,734
- RETIRO DE AHORROS	21,272,908	21,624,940	21,516,511	20,477,275
- RETIRO AHORROS EN ATM'S	5,734,120	5,458,649	5,516,668	5,327,854
- OTRAS TRANSAC. EN ATM'S	918,117	807,686	780,870	878,851
- TARJETAS-PAGO FONAHPU	0	0	0	6,657
- EMISION GIRO BANC./TEL.	51,059	49,250	38,677	45,925
- PAGO GIRO BANC./TEL.	39,866	39,163	32,630	44,692
- EMISION DEP. JUD. Y ADM.	53,058	62,972	71,401	52,614
- PAGO DEP. JUD. Y ADM.	40,415	49,754	52,461	38,396
TOTAL PAGADURIA	46,379,016	46,696,769	47,661,853	49,607,544
II.- RECAUDACION				
- SUNAT	544,246	548,663	547,682	495,334
- ADUANAS	1,298	1,286	1,317	1,512
- ENTIDADES PUBLICAS	1,797,858	1,790,900	1,950,636	1,541,981
TOTAL RECAUDACION	2,343,401	2,340,849	2,499,635	2,038,827
III.- OTROS SERVICIOS				
- CORRESPONSALIA	1,766,360	1,608,346	1,491,009	2,304,696
- COMPRA VENTA M.E.	12,495	12,797	12,960	11,906
- SEGURO TARJETA DEBITO	37,613	43,422	40,877	32,200
- OTROS	184,334	224,933	243,409	688,968
TOTAL OTROS SERVICIOS	2,000,802	1,889,498	1,788,254	3,037,670
TOTAL NACIONAL	50,723,220	50,927,117	51,949,743	54,684,041

c. Principales logros esperados a obtener en el año 2025
 Promedio del Volumen de Operaciones por Trimestre 2025 Proyección

SERVICIOS	2025			
	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC
I.- PAGADURIA				
- PAGO DE CHEQUES	2,592,914	2,538,939	1,584,053	1,803,155
- DEPOSITOS CTA.CTE.	3,445,308	3,669,970	3,030,655	3,996,102
- DEPOSITOS DE AHORROS	15,610,711	14,450,455	14,496,602	15,036,558
- RETIRO DE AHORROS	18,977,440	18,630,888	20,982,495	21,628,002
- RETIRO AHORROS EN ATM'S	4,999,600	5,105,237	5,569,009	5,864,531
- OTRAS TRANSAC. EN ATM'S	788,716	809,006	861,314	1,018,460
- TARJETAS-PAGO FONAHPU	0	5,804	0	5,789
- EMISION GIRO BANC./TEL.	39,618	84,179	72,508	67,683
- PAGO GIRO BANC./TEL.	38,737	51,058	55,678	51,616
- EMISION DEP. JUD. Y ADM.	44,021	49,422	59,358	58,950
- PAGO DEP. JUD. Y ADM.	31,686	40,347	46,840	47,580
TOTAL PAGADURIA	46,568,751	45,416,405	46,758,512	49,578,423
II.- RECAUDACION				
- SUNAT	493,112	494,860	541,618	544,075
- ADUANAS	1,105	1,194	1,305	1,407
- ENTIDADES PUBLICAS	1,598,085	1,523,450	1,686,402	1,742,459
TOTAL RECAUDACION	2,092,302	2,019,504	2,229,325	2,287,941
III.- OTROS SERVICIOS				
- CORRESPONSALIA	2,152,773	1,918,323	2,103,240	1,947,260
- COMPRA VENTA M.E.	11,310	12,748	14,623	13,347
- SEGURO TARJETA DEBITO	29,868	35,767	44,211	43,550
- OTROS	505,121	196,244	177,237	221,023
TOTAL OTROS SERVICIOS	2,699,072	2,163,082	2,339,310	2,225,180
TOTAL NACIONAL	51,360,125	49,597,990	51,327,147	54,091,544



Encargado
 Gerencia de Planeamiento
 y Control de Gestión

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 y monedas 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 créditos indirectos.
- **Liquidación y Pagos**
Actividades relacionadas con pagos y cobranzas, transferencia interbancaria de fondos, recaudación, entre otras actividades de naturaleza similar.
- **Otros Servicios**
Servicios de custodia, fideicomisos, comisiones de confianza y otros servicios

2.2. Información Cuantitativa de Líneas de Negocio

- **Negociación y ventas**

Tabla 1. Negociación y ventas (En millones de S/)

SERVICIOS	REAL 2023	ESTIMADO 2024	PREVISTO 2025
Derivados e Instrumentos Negociables	700	693	687
Disponibles BCR	1182	771	426
TOTAL	1882	1464	1113

- **Banca Minorista**

Tabla 2. Banca Minorista (En millones de S/)

SERVICIOS	REAL 2023	ESTIMADO 2024	PREVISTO 2025
Crédito minorista de consumo	0	1	0
Crédito minorista hipotecario	35	45	56
Depósitos minoristas	5	4	4
Préstamo Multired	1123	1337	1531
TOTAL	1163	1386	1592

- **Banca Comercial**

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

SERVICIOS	REAL 2023	ESTIMADO 2024	PREVISTO 2025
Crédito Corporativo	186	411	284
Depósito Comercial	2	1	0
TOTAL	187	413	284

- **Liquidación y pagos**

Tabla 4. Liquidación y pagos (En millones de S/)

SERVICIOS	REAL 2023	ESTIMADO 2024	PREVISTO 2025
Administración de efectivo, pagos y liquidaciones	82	83	83
TOTAL	82	83	83

- **Otros Servicios**

Tabla 5. Otros Servicios (En millones de S/)

SERVICIOS	REAL 2023	ESTIMADO 2024	PREVISTO 2025
Gestión de inversiones y encargos de confianza	5	5	4
Otros Servicios	710	676	731
TOTAL	715	681	736

V. PLAN ESTRATÉGICO

La información a continuación es extraída del PEI 2022-2026

5.1. 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.

5.2. 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.

5.3. 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.

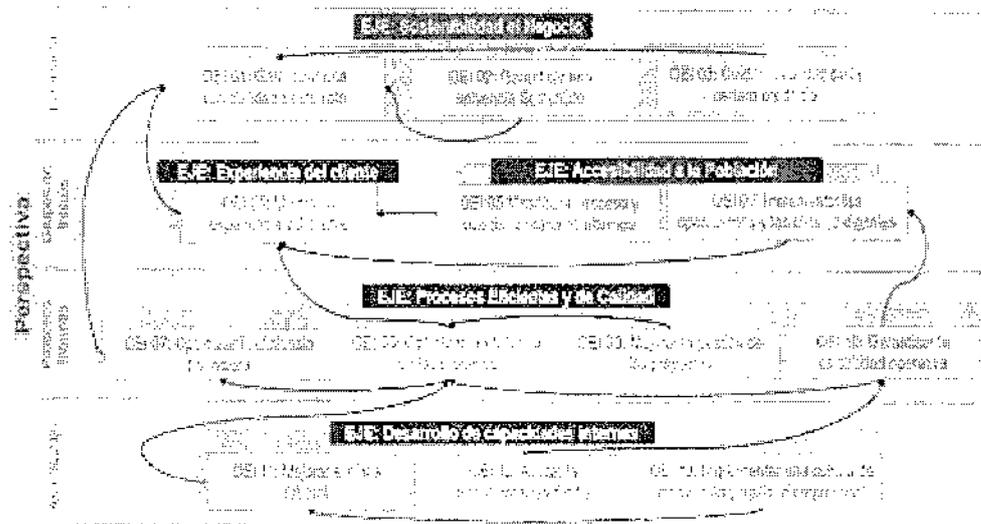
5.4. Horizonte del Plan Estratégico

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



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

5.5. Mapa estratégico



5.6. Matriz estratégica: Objetivos estratégicos, Indicadores y Metas

N°	OE BN	Indicador	Unidad de Medida	Ejecutado			Metas	
				2022	2023	2024	2025	2026
1	Garantizar una rentabilidad Sostenible	Retorno sobre el Patrimonio - ROE	Porcentaje	54.74	62.74	29.15	27.12	28.32
2	Garantizar una solvencia Sostenible	Ratio de Capital Global	Porcentaje	15.33	15.12	13	13	13
3	Cuidar la calidad de la cartera crediticia	Ratio de Morosidad	Porcentaje	2.37	2.24	2.48	2.62	2.76
4	Cuidar la calidad de la cartera crediticia	Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista sobre Cartera Vigente Minorista	Porcentaje	0.76	1.44	hasta 2%	hasta 2%	hasta 2%
5	Mejorar la experiencia del cliente	Nivel de satisfacción de cliente	Porcentaje	76.52	74.03	75	75	75
6	Masificar el acceso y uso de los canales alternos	Índice operacional de canales alternos	Porcentaje	84.59	85.19	87.62	89.12	90.62
7	Incrementar las operaciones y los clientes digitales	Clientes que usan canales digitales	Porcentaje	35.56	50.5	40	42	44
8	Optimizar la eficiencia financiera	Ratio de Eficiencia Financiera	Porcentaje	43.78	31.91	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	86.11	86.2	86.2	86.2
11	Garantizar la estabilidad operativa	Estabilidad operativa	Porcentaje	-	99.75	LB + 2(*)	LB + 4(*)	LB + 6(*)
12	Mejorar la gestión de los proyectos	Proyectos implementados ⁽¹⁾	Porcentaje	-	100	100	100	100
13	Mejorar el clima laboral	Índice de clima laboral	Porcentaje	54	68	68	69	70
14	Aplicar la transformación digital	Nivel de avance en el proceso de transformación digital en el BN ⁽¹⁾	Porcentaje	-	-	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	-	98	100	100	100



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión



VI. PLAN OPERATIVO

4.1 Plan Operativo 2024: Avance de Indicadores al III Trimestre y estimación al cierre del año, según Cuadro N° 01

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

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Formula	Unidad de Medida	Ejecución Al III Trim	Meta ¹ Al IV Trim
GARANTIZAR UNA REINTABILIDAD SOSTENIBLE	Rentabilidad sostenible	Retorno sobre el Patrimonio - ROE	Utilidad Neta Ajustada / Patrimonio promedio últimos 12 meses	Porcentaje	54.11%	44.74%
GARANTIZAR UNA REINTABILIDAD SOSTENIBLE	Rentabilidad sostenible	Retorno sobre los Activos - ROA	Utilidad Neta Ajustada / Activo promedio últimos 12 meses	Porcentaje	3.53%	3.14%
GARANTIZAR UNA SOLVENCIA SOSTENIBLE	Solvencia Sostenible	Ratio de Capital Global	Patrimonio efectivo / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional)	Porcentaje	19.35%	15.50%
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	3.77%	3.41%
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Experiencia del cliente	Nivel de satisfacción de clientes	(N° de Promotores - N° de Detractores) / N° encuestados	Porcentaje	79.83%	74.00%
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Atención de reclamos	Stock de Reclamos vencidos	Promedio (Reclamos pendientes fuera de plazo acumulados / Reclamos registrados acumulados del periodo)	Porcentaje	5.23%	5.00%
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 alternativos / N° de operaciones financieras de todos los canales	Porcentaje	89.83%	86.50%
MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS	Incrementar Funcionalidades en las Cuentas DNI	Nuevas funcionalidades implementadas en Producto Cuenta DNI	Número de funcionalidades implementadas / Número de Funcionalidades planificadas	Número	4	4
INCREMENTAR LAS OPERACIONES Y LOS CUJENTES DIGITALES	Migración de operaciones a canales digitales	Índice Operacional Canal Digital	N° de operaciones financieras en canales digitales / N° de Operaciones financieras de todos los canales	Porcentaje	32.52%	26.59%
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA	Mejorar la eficiencia	Ratio de Eficiencia Financiera	Gastos administrativos / ingresos netos	Porcentaje	39.79%	34.63%
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA	Mejora en la ejecución de FBK	Ejecución de inversiones FBK (PIA)	Monto de Inversiones FBK ejecutado / Monto de Inversiones FBK del PIA	Porcentaje	45.18%	
		Ejecución de inversiones FBK (PIA)	Monto de Inversiones FBK ejecutado / Monto de Inversiones FBK del PIA	Porcentaje		100.00%
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Plan de Integridad	Programa de Integridad del Banco de a Nación	N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades programadas	Porcentaje	88.82%	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		90.17%
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Fortalecer el Gobierno Corporativo	Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema BGC	Porcentaje		88.93%
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Levantamiento de recomendaciones	Stock de recomendaciones vencidas de los entes de control	(Total de recomendaciones vencidas al 31.12.2023 (recomendaciones vencidas - recomendaciones vencidas con dependencia tecnológica - recomendaciones vencidas con dependencia externa) / Total de recomendaciones abiertas al 31.12.2023) x 100	Porcentaje	11.50%	20.00%
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Levantamiento de recomendaciones	Implementación de recomendaciones de los entes de control	Implementación de recomendaciones en el periodo / Número de recomendaciones programadas para ser implementadas en el periodo) x 100	Porcentaje	116.20%	100.00%
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	94.89%	90.00%
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Modelo de Gestión Humano Corporativo	Implementación del Modelo de Gestión Humano Corporativo	Suma de puntos por componente calificado por FONAFE	Puntos		
		Desarrollo de instrumentos de gestión (MOF, CAP y Escala Remunerativa)	Nivel de Aprobación de documentos de gestión (MOF, CAP y escala Remunerativa)	Porcentaje		100.00%
APLICAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Obligaciones de la Ley de Gobierno y Transformación Digital	Cumplimiento de Obligaciones de la Ley de Gobierno y Transformación Digital	Número de obligaciones implementadas para el 2024	Número	4	6
IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AGILIDAD EMPRESARIAL	Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial	Nivel de Avance del Plan de Transformación cultura' BN	Avance de actividades ejecutadas / Avance de actividades programadas	Porcentaje	69.96%	100.00%

¹ Fuente: Modificación del Plan Operativo y Presupuesto 2024. Aprobado en Sesión de Dirección N° 2658 del 25.11.2024



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

4.2 Matriz del Plan Operativo 2025

Cuadro N° 2: Matriz del Plan Operativo 2025

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Ponderación	Meta 2025			
						All Trim	All Trim	All Trim	All Trim
GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE	Rentabilidad sostenible	Retorno sobre el Patrimonio - ROE	Utilidad Neta Atribuida / Patrimonio promedio (últimos 12 meses)	Porcentaje	4,76%	39,27	35,69	30,37	29,90
GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE	Rentabilidad sostenible	Retorno sobre los Activos - ROA	Utilidad Neta Atribuida / Activo promedio (últimos 12 meses)	Porcentaje	4,76%	3,95	2,69	2,08	2,75
GARANTIZAR UNA SOLVENCIA SOSTENIBLE	Solvencia Sostenible	Ratío de Capital Global	Patrimonio efectivo / Activos y contingentes pasados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional)	Porcentaje	4,76%	14,69	14,60	14,90	14,80
GUIAR LA CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA	Calidad de la Cartera crediticia	Ratío de Morosidad Banca Personal	Saldo Cartera Atresada Banca Personal (Necada y Judicial) / Saldo Total Banca Personal	Porcentaje	4,76%	3,43	3,45	3,47	3,49
GUIAR LA CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA	Calidad de la Cartera crediticia	Gasto de Provisiones Específicas Cartera Microsía	Gasto de provisiones específicas en cuentas cartera microsía mes (Saldo cartera y gastos minorista mes) / X 100	Porcentaje	4,76%	2,50	2,50	2,50	2,50
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Eficiencia del cliente	Nivel de satisfacción de clientes	(N° de Fiancieras - N° de Defiadores) / N° encuestados	Porcentaje	4,76%	75,09	75,00	75,06	75,00
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Atención de reclamos	Stock de Reclamos vencidos	(Promedio (Reclamos pendientes fuera de plazo acordado) / Reclamos registrados acumulados del periodo)	Porcentaje	4,76%	5,15	5,15	5,15	5,15
MEJORAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS	Mejorar la atención en canales alternos	Índice Operacional de los Canales Alternos	N° de operaciones iniciadas en canales alternos / N° de operaciones financieras de todos los canales	Porcentaje	4,76%	57,70	60,63	65,27	68,46
MEJORAR LAS OPERACIONES Y LOS CUENTES DIGITALES	Migración de operaciones a canales digitales	Índice Operacional de Canales Digitales	(N° de operaciones financieras en canales digitales / N° de Operaciones financieras de todos los canales)	Porcentaje	4,76%	30,59	31,00	31,56	32,32
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA	Mejorar la eficiencia	Ratío de Eficiencia Financiera	Gastos administrativos / Ingresos netos	Porcentaje	4,76%	37,23	36,36	33,12	42,67
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA	Mejorar la ejecución de F&K	Ejecución de Inversiones F&K (F&A)	Monto de Inversiones F&K ejecutado / Monto de inversiones F&K del PPA	Porcentaje	4,76%	19,45	27,73	83,15	100,00
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Plan de riesgos	Programa de riesgos, Modelos de Prevención y de Sistema de Gestión Antisabotaje	N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades programadas	Porcentaje	4,76%	15,98	30,00	70,00	100,00
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Implementación del SGI	Nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SGI	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Control Interno	Porcentaje	4,76%	-	-	-	95,97
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Fomentar el Gobierno Corporativo	Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema BGC	Porcentaje	4,76%	-	-	-	85,93
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Fomentar la Gestión Integral de Riesgos	Nivel de madurez de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema de Gestión Integral de Riesgos	Porcentaje	4,76%	-	-	-	93,99
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Levantamiento de recomendaciones	Stock de recomendaciones vencidas de los entes de control	(Total de recomendaciones vencidas al 31.12.2024 (recomendaciones funciones - recomendaciones unidades con dependencia tecnológica - recomendaciones vencidas en evaluación del órgano de control) / Total de recomendaciones abiertas al 31.12.2024) x 100	Porcentaje	4,76%	26,00	18,60	16,60	15,00
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Levantamiento de recomendaciones	Implementación de recomendaciones de los entes de control	Implementación de recomendaciones en el periodo / Número de recomendaciones programadas para ser implementadas en el periodo x 100	Porcentaje	4,76%	20,00	60,00	70,00	100,00
GARANTIZAR LA ESTABILIDAD OPERATIVA	Estabilidad operativa	Índice de estabilidad operativa	Promedio (Número de días con más del 10.3% de indisponibilidad durante el día por canal de atención por mes) / (Número de días por mes) x 100	Porcentaje	4,76%	95	95	95	90
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Misión de Gestión Humano Corporativo	Medidas de Gestión Humano Corporativo	Suma de puntos por componente evaluado por FORNIFE	Porcentaje	4,76%	-	-	-	100,00
APLICAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Plan de Gobierno y Transformación Digital	Completamiento que la ejecución de Proyecto de T 2025 del Plan de Gobierno y Transformación Digital del BNC	Número de proyectos implementados / Número total de proyectos programados	Porcentaje	4,76%	20	40	60	100
REPLEMENTAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AGILIDAD EMPRESARIAL	Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial	Nivel de Avance del Plan de Transformación cultural del BNC	Avance de actividades ejecutadas / Avance de actividades programadas	Porcentaje	4,76%	25	50	75	100



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión



4.3 Ficha técnica del indicador:

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Rentabilidad sostenible			
Nombre del Indicador	Retorno sobre el Patrimonio - ROE			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Cálculo	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio promedio últimos 12 meses			
Fuente Auditable	Estados Financieros BN; Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		54.74	62.74	44.74
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	39.27	35.09	30.37	29.90
Proyecciones	2026	2027	2028	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
Para el año 2025, el indicador alcanzaría 29.90%, menor respecto al 2024.				
Análisis de la evolución Utilidad				
Para el 2025, se espera una Utilidad Neta de S/ 1 154 millones, menor en S/ 311 millones a la UN del 2024 (S/ 1 465 millones), explicado por:				
- Menores ingresos: S/ 267 millones				
- Incremento de los Gastos: S/ 119 millones				
En contraparte, disminuyen:				
- Provisión de Créditos: S/ 85 millones por las menores colocaciones principalmente consumo.				
- Depreciación y Amortización: S/ 3 millones				
- Provisiones: S/ 12 millones.				
Análisis de la evolución Patrimonio				
Para el 2025, el Patrimonio promedio ascendería a S/ 3 859 millones, mayor al año 2024 en S/ 585 millones, debido al incremento de los saldos promedio de:				
- Capital Social: S/ 50 millones				
- Reservas: S/ 70 millones.				
- Ajuste al Patrimonio: S/ 75 millones				
- Resultados Acumulados : S/ 584 millones.				
- Utilidad Neta: - S/ 194 millones				
Justificación de la meta				
La afectación en el cumplimiento de la meta podría deberse a:				
- Escenario de mercado y político incierto que podría impactar en el crecimiento de la cartera de créditos minorista, afectando los ingresos por intereses; y de los ingresos por la cuenta especial por reducción de la tasa de referencia BCRP				
- Asimismo, ello afectaría el ingreso por la Comisión de Manejo de Tesorería del Estado (menor recaudación de tributos).				
- Adicionalmente, la incertidumbre podría deteriorar en mayor medida los precios de los instrumentos que se mantienen en el Portafolio de Inversiones.				



Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Rentabilidad sostenible			
Nombre del Indicador	Retorno sobre los Activos - ROA			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula 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 2022	Real 2023	Estimado 2024
		2.00	3.63	3.14
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	3.05	2.69	2.68	2.75
Proyecciones	2026	2027	2028	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
Para el año 2025, el indicador alcanzaría 2.75%, menor en 0.1 puntos porcentuales respecto al 2024				
Análisis de la evolución Utilidad				
Para el 2025, se espera una Utilidad Neta de S/ 1 154 millones, menor en S/ 311 millones a la UN del 2024 (S/ 1 465 millones), explicado por:				
- Menores ingresos: S/ 367 millones				
- Incremento de los Gastos: S/ 119 millones				
En contraparte, disminuyen:				
- Provisión de Créditos: S/ 85 millones por las menores colocaciones principalmente consumo,				
- Depreciación y Amortización: S/ 3 millones				
- Provisiones: S/ 12 millones.				
Análisis de la evolución Activo				
Para el 2025, el activo promedio ascendería a S/ 41 896 millones, menor al año previo en S/ 4 704 millones, principalmente por la salida de fondos del MEF				
Justificación de la meta				
La afectación en el cumplimiento de la meta podría deberse a:				
- Escenario de mercado y político incierto que podría impactar en el crecimiento de la cartera de créditos minorista, afectando los ingresos por intereses; y de los ingresos por la cuenta especial por reducción de la tasa de referencia BCRP				
- Asimismo, ello afectaría el ingreso por la Comisión de Manejo de Tesorería del Estado (menor recaudación de tributos).				
- Adicionalmente, la incertidumbre podría deteriorar en mayor medida los precios de los instrumentos que se mantienen en el Portafolio de Inversiones.				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Solvencia sostenible			
Nombre del Indicador	Ratio de Capital Global			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Específico (E)			
Formula de Calculo	Patrimonio efectivo / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional)			
Fuente Auditable	Reporte 4-D y Reporte 3 de Contabilidad			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		15.33	15.12	13.50
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	14.00	14.00	14.00	14.00
Proyecciones	2026	2027	2028	
	14.00	14.00	14.00	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
Se aprecia una tendencia creciente en el indicador de RCG explicado fundamentalmente por el mayor patrimonio efectivo.				
Análisis de la evolución del componente Patrimonio Efectivo				
En el periodo mayo 2023 - mayo 2024 se aprecia un crecimiento importante del patrimonio efectivo producto de la capitalización de S/400 millones, del incremento en las utilidades acumuladas, así como de los menores ajustes al patrimonio por las pérdidas no realizadas por inversiones DPV.				
Análisis de la evolución del componente Activos Ponderados por Riesgo (APR)				
Donde: APR RC corresponde a los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito, APR RM corresponde a los activos ponderados por riesgo de mercado y APR ROP corresponde a los activos ponderados por riesgo operacional.				
En el periodo mayo 2023 - mayo 2024 el agregado de APR ha presentado una tendencia creciente, ello se explica principalmente por el componente de APR por Riesgos de Crédito el cual se incrementó en 22% producto principalmente del mayor crecimiento del saldo de cartera.				
Justificación de las metas propuestas.				
La meta propuesta corresponde al Ratio de Capital Objetivo establecido por el BN dentro de los Informes de Autoevaluación de Suficiencia de Capital de los periodos 2023-2025 y 2024-2026. Se detalla además que la metas propuestas se encuentran por encima del Límite Legal del 10%, por lo que brindaría a la entidad de un margen para gestionar eventuales acciones de fortalecimiento.				
Se debe tener presente que la evolución del RCG es muy dinámica y depende de algunos factores de los cuales el Banco no tiene un control total, como es el caso del fortalecimiento patrimonial que depende del MEF.				
Por lo mencionado anteriormente el límite vigente para este indicador establece que el RCG no deberá ser menor al 14.0% a partir del 2025.				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Calidad de la Cartera crediticia			
Nombre el Indicador	Ratio de Morosidad Banca Personal			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Formula de Calculo	Saldo Cartera Atrasada Banca Personal (Vencido y Judicial) / Saldo Total Banca Personal			
Fuente Auditable	Balance General			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		3.15	3.01	3.41
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	3.43	3.45	3.47	3.49
Proyecciones	2026	2027	2028	
	3.52	3.63	3.92	
Valor de Referencia				
Análisis de la evolución del indicador				
En los últimos años la morosidad Bca. Personal se ha encontrado controlada principalmente por el adecuado equilibrio entre sus saldos atrasados y créditos directos.				
Análisis de la evolución Cartera Atrasada				
El incremento de saldos atrasados ha obedecido, principalmente, porque no se han realizado castigos de manera dinámica al grupo de créditos considerados irrecuperables (con atrasos mayor a un año). Asimismo, no se han desarrollado estrategias de recuperación eficientes; considerando que, más de la mitad del saldo moroso corresponde a créditos con atrasos mayores a un año; los mismos que a la fecha no han sido castigados o se ha castigado importes insuficientes.				
Análisis de la evolución Saldo Total				
A partir de abril 2019 las colocaciones en la cartera Bca. Personal se volvieron mucho más restrictivas; debido a que, a partir de abril 2019 las colocaciones en Tarjeta de Crédito y Préstamo Multired (principal producto minorista del BN), decrecieron a raíz de una recomendación SBS donde exigió incluir las deudas relacionas a descuento por planilla en la evaluación de la capacidad de pago, lo cual redujo el nivel de endeudamiento para el otorgamiento de un nuevo o renovación de un prestamos.				
En la época de pandemia el impacto en las colocaciones fue crítico llegando a desembolsar alrededor de S/ 170 millones. No obstante, a partir de febrero 2022 viene siendo revertida la situación presentado en la pandemia, debido a que se realizaron mejoras a la política de otorgamiento en Multired, donde se establecieron ratios cuota/ingreso diferenciados según el riesgo del cliente, permitiendo que las colocaciones pasen de S/ 5,843 millones a S/ 10,122 millones.				
Justificación de la meta				
El supuesto utilizado es que la morosidad sea impactada por factores externos ámbito político (cambio de autoridades, huelgas en contra del gobierno actual), lo cual podría originar que la cartera i) se deteriore y ii) no incrementen las colocaciones.				
Debido a la actual situación económica e inestabilidad política, este indicador podría situarse por encima de las proyecciones al 2028.				
Asimismo, para el cumplimiento de dicho indicador es importante el compromiso y acciones a ejecutar por parte de los líderes del tema.				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	FINANCIERA			
Objetivo Operativo	Calidad de la Cartera crediticia			
Nombre el Indicador	Gasto de Provisiones Especificas Cartera Minorista			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Específico (E)			
Formula de Calculo	(Gasto de provisiones especificas anualizadas cartera minorista mes t/Saldo cartera vigente minorista mes t) X 100			
Fuente Auditable	Balance de Comprobación BN			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		0.76	1.44	Hasta 2%
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	2.50	2.50	2.50	2.50
Proyecciones	2026	2027	2028	
	2.50	2.50	2.50	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
Se aprecia una tendencia creciente en el indicador se explicado fundamentalmente por el mayor el incremento en el gasto anualizado de las provisiones provisiones de la cartera minorista (la cartera minorista corresponde a los Préstamos Multired, tarjeta de Crédito BN y Crédito Hipotecario), ello a razón del deterioro observado en dicha cartera respecto al total de la cartera minorista vigente.				
Análisis de la evolución Gasto de provisiones especificas anualizadas cartera minorista				
En el periodo mayo 2023 - mayo 2024 se aprecia un crecimiento del saldo anualizado del gasto de provisiones especificas de la cartera minorista que pasó de S/ 96.4 millones a S/156.7 millones, ello a razón del deterioro observado en esta cartera lo cual demandó una mayor constitución de provisiones especificas.				
Análisis de la evolución Saldo cartera vigente minorista				
En el periodo mayo 2023 - mayo 2024 se aprecia un importante crecimiento del saldo de la cartera vigente minorista, la misma que pasó de S/7,796.2 millones a S/9,780.9 millones, se debe tener presente que la cartera vigente no presenta atrasos en el pago de sus cuotas en el BN.				
Justificación de la meta				
La meta propuesta así como el indicador se encuentra establecido en el Marco de Apetito al Riesgo vigente, el mismo que fue revisado en el IASC 2024-2028 y aprobado por el Directorio del BN, en ese sentido la meta vigente establecida tiene como tope que el indicador no pase el valor de 2.5%.				



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)			
Formula 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 2022	Real 2023	Estimado 2024
		76.52	74.03	74.00
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	75.00	75.00	75.00	75.00
Proyecciones	2025	2026	2027	
	75.00	76.00	77.00	
Valor de Referencia				
Análisis de la evolución del indicador				
El indicador refleja la medición realizada al contacto que mantiene el cliente con los asesores de Mesa de Ayuda, Mesa de Gestión Comercial, Mesa de Cobranza Preventiva y la Mesa de Redes Sociales.				
Análisis de la evolución de Promotores				
No existe una variación considerable dentro del comportamiento de los clientes promotores durante los meses de medición, el promedio obtenido es de 88% y se ha mantenido dentro del mismo rango a pesar del aumento o disminución de la muestra aplicada en los distintos meses.				
Análisis de la evolución de Detractores				
El número de clientes detractores obtenidos durante los meses de medición tiene un promedio de 9% de los encuestados. En mayo 2024 se refleja un ligero de aumento al 11% de los clientes detractores, esto debido entre otros falta de empatía, habilidades blandas, etc. Adicionalmente, se observa que la gestión del BOT de la mesa de redes sociales impacta negativamente en el resultado de satisfacción general.				
Análisis de la evolución de encuestados				
Componente que varía de acuerdo a la cantidad de muestra que pueda obtener el proveedor debido al nivel de contactabilidad que se llegue a concretar.				
Justificación de las metas propuestas				
AL realizar al cliente las encuestas permitirán conocer la percepción que tienen respecto a los productos y servicios que ofrece el Banco en sus diferentes puntos de contacto; estos resultados servirán como aporte (input) para las acciones y estrategias que se realicen con la finalidad de generar y gestionar oportunidades de mejora que permitan implantar una cultura centrada en el cliente; estas acciones podrían aportar a mitigar los reclamos o quejas que los ciudadanos presenten.				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	GRUPOS DE INTERÉS			
Objetivo Operativo	Atención de reclamos			
Nombre del Indicador	Stock de Reclamos vencidos			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Formula de Calculo	Promedio (Reclamos pendientes fuera de plazo acumulados / Reclamos registrados acumulados del periodo)			
Fuente Auditable	Aplicativo de Reclamos			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		10.70	3.41	5.00
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	5.15	5.15	5.15	5.15
Proyecciones	2026	2027	2028	
	4.50	4.15	3.75	
Valor de Referencia				
Análisis de la evolución del indicador				
El resultado del indicador en los años 2022 y 2023, fueron 10.70% y 3.41% respectivamente. En el primer trimestre del 2024, el resultado fue 4.12%. De acuerdo a la tendencia de los datos, se proyecta que el promedio del indicador aumente en el 2024. Este aumento se deba al traslado progresivo de los casos de fraude a a la Sección Reclamos; así como la no contratación de locadores en el presente año, reduciendo la capacidad operativa del área.				
Análisis de la evolución de reclamos pendientes fuera de plazo				
Se espera que el promedio de reclamos pendientes siga la tendencia de disminuir en los meses posteriores.				
Análisis de la evolución de reclamos registrados acumulados				
Se espera que esta cifra siga en disminución por la atención de los reclamos más antiguos, lo que generará una mejora en el resultado del indicador.				
Justificación de las metas propuestas				
Algunas de las actividades que podrían afectar el resultado del indicador: En el 2024 no se han contratado locadores de servicios para la atención de reclamos, bajando la capacidad operativa del área; aumentando de manera progresiva la asignación de los reclamos a la empresa A365 contratada para la atención de reclamos. A fines del periodo 2024, se vence el contrato de la empresa A365, por lo que se debe tomar en cuenta la curva de aprendizaje del nuevo proveedor.				



Encargado
Gerencia de 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)			
Formula de Calculo	N° de operaciones financieras en canales alternativos / N° de operaciones financieras de todos los canales			
Fuente Auditable	Quipus			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		84.59	85.19	86.59
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	87.78	88.03	88.27	88.49
Proyecciones	2026	2027	2028	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
Se espera un mayor uso de los canales alternos en función a las gestiones a realizar.				
Análisis de la evolución de operaciones en canales alternos				
Mayor impulso de transacciones en canales alternos, trasvase, resultado de incremento de ATMs y Agentes Corresponsales, incremento de entidades y tasas en pagalo, reactivación de funciones de pago en el APP BN y Multired Virtual, Impulso de compras en comercio electrónico y POS				
Análisis de la evolución de operaciones en todos los canales				
Reducción de transacciones en canal ventanilla hacia los canales alternos generados por acciones de trasvase.				
Justificación de las metas propuestas				
Según la naturaleza del indicador se podría considerar lo siguiente:				
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar campañas de difusión para dar a conocer el servicio de Giros a través del Agente Corresponsal. - Traspase de pagos de tasas de Agencias a Agentes y Canales Digitales - Imputar transacciones de Turistas y Clientes de otros Bancos en ATMs del BN - Campañas de uso de Agentes para retirar sencillo - Reactivación y ampliación de funciones de pago en APP BN - Mejoras de estabilidad operativa y seguridad en todos los canales digitales - Impulso de compras en comercio electrónico y POS (campañas, premios, otros). 				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	GRUPOS DE INTERÉS			
Objetivo Operativo	Migración de operaciones a canales digitales			
Nombre del Indicador	Índice Operacional de Canales Digitales			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	N° de operaciones financieras en canales digitales / N° de Operaciones financieras de todos los canales			
Fuente Auditable	Quipus			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		-	25.07	26.99
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	30.50	31.00	31.50	32.12
Proyecciones	2026	2027	2028	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
Se espera que exista un impulso al crecimiento transaccional de canales digitales resultado de la generación de acciones en torno a su disponibilidad, incremento de servicios por estos canales, etc.				
Análisis de la evolución del Canales Digitales				
Mayor impulso de transacciones en canales digitales, trasvase, incremento de entidades y tasas en pagalo, reactivación de funciones de pago en el APP BN y Multired Virtual e impulso de compras en comercio electrónico y POS.				
Análisis de la evolución de operaciones financieras				
Reducción de transacciones de canales presenciales hacia los canales digitales generados por acciones de trasvase.				
Justificación de las metas propuestas				
Según la naturaleza del indicador se podría considerar lo siguiente:				
<ul style="list-style-type: none"> • Reactivación y ampliación de funcionalidades en APP BN y Multired Virtual • Solucionar inconvenientes en autorizador de operaciones VISA para reducir denegaciones e incrementar transacciones aprobadas y procesadas. • Pago con QR en APP BN • Incrementar la confianza en los canales App BN y Multired Virtual implementando autenticación con biometría facial • Mejoras de estabilidad operativa y seguridad en todos los canales digitales • Impulso de compras en comercio electrónico y POS (campañas, premios, otros). • Incrementar el volumen de operaciones financieras en los canales digitales con la reactivación de transferencias interbancarias inmediatas con CCI y la implementación de las transferencias inmediatas a contacto (interoperabilidad). 				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Mejorar la eficiencia			
Nombre del Indicador	Ratio de Eficiencia Financiera			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Formula de Calculo	Gastos administrativos / Ingresos netos			
Fuente Auditable	Estados Financieros BN: Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		43.78	31.91	34.68
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	37.25	38.36	39.12	42.07
Proyecciones	2025	2026	2027	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
Para el año 2025, el indicador alcanzaría 42.07%, mayor en 3.9 puntos porcentuales respecto al cierre del 2024				
Análisis de la evolución Gastos administrativos				
Para el 2025, se estima un gasto administrativo de S/ 1 345 millones, lo que representa un incremento de S/ 99 millones con respecto al 2024, explicado por:				
<ul style="list-style-type: none"> - Gastos de Personal: S/ 76 millones - Gastos por Servicios de Terceros: S/ 27 millones 				
Análisis de la evolución Ingresos Netos				
Para el 2025, se estima un total de ingresos netos de S/ 3 196 millones, menor en S/ 396 millones al año previo, explicado por:				
<ul style="list-style-type: none"> - Menores Ingresos Financieros: - S/ 375 millones, - Se incrementa la pérdida del ROF: S/ 9 millones - Mayores Gastos por Servicios Financieros: S/ 49 millones 				
<ul style="list-style-type: none"> - En contraparte: Mayores ingresos por Servicios Financieros: S/ +8 millones (principalmente por la mayor comisión de tesorería, comisiones de ahorros y venta de seguros). 				
Justificación de la meta				
La afectación en el cumplimiento de la meta podría deberse a				
<ul style="list-style-type: none"> - Escenario de mercado y político incierto que podría impactar en el crecimiento de la cartera de créditos minorista, afectando los ingresos por intereses; y de los ingresos por la cuenta especial por reducción de la tasa de referencia BCRP - Asimismo, ello afectaría el ingreso por la Comisión de Manejo de Tesorería del Estado (menor recaudación de tributos). - Adicionalmente, la incertidumbre podría deteriorar en mayor medida los precios de los instrumentos que se mantienen en el Portafolio de Inversiones. 				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Mejorar la ejecución de FBK			
Nombre el Indicador	Ejecución de Inversiones FBK (PIA)			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Monto de Inversiones FBK ejecutado / Monto de Inversiones FBK del PIA			
Fuente Auditable	Reporte de Área responsable del Indicador			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
				100.00
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	10.45	27.78	83.15	100.00
Proyecciones	2026	2027	2028	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
Se espera para el periodo 2025 lograr el 100% de cumplimiento de la ejecución del PIA.				
Análisis de la evolución FBK Ejecutado				
Se espera para el 2025 realizar la ejecución del gasto programado y registrado en el PIA; en función al análisis de los procesos logísticos que implican las obras, equipos, etc.				
Análisis de la evolución Inversiones del PIA				
Para el 2025 se registra las inversiones directamente ligadas al registro del monto del PIA.				
Justificación de la meta				
Se espera para el 2025 alcanzar la meta como consecuencia de la inserción de la variable procesos logísticos en el registro de las adquisiciones a realizar.				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Plan de Integridad			
Nombre del Indicador	Programa de Integridad, Modelo de Prevención y del Sistema de Gestión Antisoborno			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades programadas			
Fuente Auditable	Tablero de seguimiento de la Gerencia			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		-	-	-
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	15.00	30.00	70.00	100.00
Proyecciones	2026	2027	2028	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
En el periodo 2023 se alcanzó un 100% en la ejecución de las actividades del Programa de Integridad del Banco de la Nación.				
Para el periodo 2025 el área líder ha creído conveniente integrar al Programa de integridad las actividades asociadas a la implementación del Modelo de Prevención y del Sistema de Gestión Antisoborno, obteniéndose con ello un nuevo indicador.				
Análisis de la evolución Programa de Integridad, Modelo de Prevención y del Sistema de Gestión Antisoborno				
Indicador nuevo, resultado de la integración de tres componentes:				
1. Programa Integridad				
2. Modelo de Prevención				
3. Sistema de Gestión Antisoborno				
Justificación de la meta				
Las metas propuestas han sido definidas conforme a la estimación realizada por la Subgerencia de Cumplimiento Normativo e Integridad de la Gerencia de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado, en función a la fechas tentativas de ejecución de las actividades asociadas a los tres componentes.				
Asimismo, el Programa de Integridad, del Modelo de Prevención y del Sistema de Gestión Antisoborno será elevado a Directorio entre los meses de diciembre 2024 y enero 2025, para su aprobación.				



Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Implementación del SCI			
Nombre del Indicador	Nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SCI			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Control Interno			
Fuente Auditable	Informes periódicos - Tablero de seguimiento de la Gerencia			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		95.53	97.63	97.43
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	-	-	-	98.97
Proyecciones	2026	2027	2028	
	99.00	99.75	99.75	
Valor de Referencia				

Análisis de la evolución del indicador

Los datos históricos muestran una evolución favorable en el resultado de este indicador, con un salto importante en el año 2022, al superar el umbral del 95%, lo cual implica un grado de madurez del SCI "Líder" (nivel más alto), según los criterios de FONAFE. Grado de madurez que se mantuvo hasta el periodo 2023 alcanzando 97.63% de cumplimiento, porcentaje validado por FONAFE.

Para el periodo 2025, se tiene estimado lograr 98.97%

Análisis de la evolución Actividades SCI

Las principales actividades implementadas en año 2023, son:

- Aprobación y difusión del Plan de Gobierno Digital (PGD).
- Se desarrolló la capacitación sobre el Sistema de Control Interno y Gestión Integral de Riesgos con los coordinadores y gerentes del Banco de la Nación el día 19 de diciembre de 2023.
- Seguimiento a la implementación de las oportunidades de mejora identificadas en las matrices del Sistema Integrado de Gestión por parte de las gerencias de Planeamiento y Control de Gestión, Recursos Humanos y Riesgos.

Respecto a la ejecución de las actividades, se tiene estimado cumplir las metas establecidas para los siguientes trimestres del 2024, considerando las gestiones que se realizarán para implementar los planes de acción.

Justificación de la meta

De acuerdo a la herramienta SISIMAD se ha realizado la estimación de las metas propuestas, considerando las actividades que pueden ser gestionadas por el BN.

Es importante mencionar que para mantener la meta propuesta por encima del 95% (nivel de madurez líder, según los criterios del FONAFE) para los próximos años, el área líder realiza diversas actividades continuas como: recabar información, seguimiento a la implementación del Plan de Trabajo del SCI, entre otras actividades cuya ejecución es permanente.

Además, se debe precisar que existen prácticas para las cuales el BN tiene limitaciones para su implementación, lo cual no permite alcanzar el puntaje máximo (100%), pues requiere la modificación del Estado y de coordinaciones externas a nivel de MEF, FONAFE y el Poder Ejecutivo. Dichas limitaciones están asociadas a la designación de Directores independientes, pues ello implica una modificación dirigida por el Estado.



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Fortalecer el Gobierno Corporativo			
Nombre del Indicador	Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema BGC			
Fuente Auditable	Tablero de seguimiento de la Gerencia			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		88.93	88.93	88.93
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	-	-	-	88.93
Proyecciones	2026	2027	2028	
	88.93	88.93	88.93	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
<p>En el año 2016 FONAFE realizó una validación (línea base) del nivel de cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo a todas las empresas bajo su ámbito, entre ellas al BN; a partir de ello, se sinceró el nivel alcanzado por el Banco. El nivel en cumplimiento alcanzado fue de 52.06%.</p> <p>A partir de ese año (2016) y hasta el 2022, el Banco ha conseguido un incremento de 36.87%, alcanzando un nivel de cumplimiento de 88.93%, el mismo que se mantuvo en el periodo 2023, porcentaje que ha sido validado por FONAFE.</p> <p>Para el periodo 2024 y 2025, se tiene estimado mantener el porcentaje alcanzado en el periodo</p>				
Análisis de la evolución				
<p>Las principales actividades implementadas en los últimos años son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del Modelo de Plan de Sucesión (aprobado en el periodo 2020). - Reglamento de Auditoría Externa (implementado 2021, última actualización 19.03.2024). - Incorporación en la página web institucional de información no financiera adicional, relevante y oportuna (implementado en el periodo 2022). - Elaboración e incorporación en la página web del BN una matriz de composición del directorio (implementado en el periodo 2022). - Reglamento del Directorio del Banco de la Nación - Formalización capacitación continua de los miembros del Directorio, en materias que permitan fortalecer la eficiencia de su gestión (implementado en el periodo 2022). - Incorporación del indicador del SCI en el POI (implementado en el periodo 2022) - Actualización del Código de Buen Gobierno Corporativo, donde se incluyen los lineamientos emitidos por la SBS y SMV (implementado en el periodo 2023) - Elaboración del Plan de capacitación para el Directorio (implementado en el periodo 2023) - Elaboración de cronograma de monitoreo anual para la remisión de evidencias por parte de las gerencias para la pre evaluación y evaluación final de BGC. La oficialía recaba documentación que sirve de evidencia para la evaluación anual (aproximado 600 documentos de gestión internos y/o externos). 				
Justificación de la meta				
<p>De acuerdo a la herramienta SISIMAD se ha realizado la estimación de las metas propuestas, considerando las actividades que pueden ser gestionadas por el BN.</p> <p>Es importante mencionar que para mantener la meta propuesta 88.93%, el área líder realiza diversas actividades continuas como es recabar información (documentos de gestión internos y externos - aproximado 600 documentos), seguimiento a las actividades de cumplimiento periódico como la presentación de informes trimestrales, semestrales y anuales al Directorio por parte de las diversas Gerencias, apoyar en la gestión para la ejecución de la evaluación de desempeño del Directorio, entre otras actividades cuya ejecución es permanente.</p> <p>Además, se debe precisar existen prácticas para las cuales el BN tiene limitaciones para su implementación lo cual no permite alcanzar el puntaje máximo (100%) ya que en determinados principios depende de coordinaciones externas a nivel del MEF, FONAFE y el Poder Ejecutivo, las cuales se encuentran relacionadas a la implementación del Directores Independientes, modificación del Estatuto y la implementación de la remuneración variable de Gerentes y miembros del Directorio.</p>				



Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	Grupos de interés			
Objetivo Estratégico	Optimizar la eficiencia de los procesos			
Objetivo Operativo	Fortalecer la Gestión Integral de Riesgos			
Nombre del Indicador	Nivel de madurez de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo incremento			
Fórmula de Cálculo	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema de Gestión Integral de Riesgos			
Fuente Auditable	Herramienta SISMADE (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) de FONAFE			
Gerencia Responsable	Gerencia de Riesgos			
Datos Históricos	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Estimado Año 2024
	89.29% (*)	94.64%	98.39%	90.00%
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	0.00%	0.00%	0.00%	90.00%
Proyecciones	Año 2026	Año 2027	Año 2028	
	90.00%	90.00%	90.00%	
Valor de Referencia				

Análisis de la evolución del indicador

Teniendo en cuenta que la evaluación realizada con la herramienta SISMADE se efectúa anualmente, la periodicidad del reporte del indicador se realizará de forma anual.

Análisis de la evolución del componente 1

Los resultados alcanzados en los últimos años obedecen a las diferentes actividades propias de la Gestión Integral de Riesgos las cuales requieren de la implementación o modificaciones producto de los cambios normativos del ente regulador, para el caso del Banco por ser una entidad financiera predomina la regulación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

La gestión integral de riesgos es un proceso transversal por lo que requiere la participación de todas las unidades orgánicas del Banco, desde la alta dirección (Directorio, Comité de Riesgos, Gerencia General), los Gestores de Riesgos (Gerentes, Subgerentes, Jefes de Sección) y personal del Banco. Para ello, el Banco ha implementado: políticas, metodologías, procedimientos, entre otros documentos normativos, que permiten gestionar los diversos tipos de riesgos a los que está expuesto el Banco, los cuales se encuentran alineados a las políticas definidas por la Superintendencia.

Justificación de las metas propuestas

La estimación de las metas propuestas se realiza considerando las evidencias que solicita la herramienta SISMADE para medir el nivel de madurez de la GIR y las actividades que pueden ser gestionadas por el BN.

Es importante mencionar que se ha propuesto para el periodo 2024 una meta de 90%, esto responde cambios en la regulación de la SBS en los últimos años, la volatilidad de proyectos transversales del Banco, la identificación de nuevos riesgos e implementación de planes de acción para la mitigación de los riesgos identificados en talleres, cambios importantes, nuevos productos, servicios significativos, cambio tecnológico, entre otros.

Asimismo, se precisa que la Herramienta SISMADE considera la evaluación de preguntas comunes a los sistemas de SCI, BGC y SIG, que impactan en la calificación de la implementación de la GIR, algunas de las cuales se encuentran a cargo de otras unidades orgánicas del Banco.

(*) Resultado según autoevaluación del Banco, no se cuenta con resultado de la validación efectuada por el auditor de FONAFE al Sistema GIR para dicho periodo.



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Levantamiento de recomendaciones			
Nombre el Indicador	Stock de recomendaciones vencidas de los entes de control			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de reducción (CR)			
Formula de Calculo	(Total de recomendaciones vencidas al 31.12.2024 (recomendaciones vencidas - recomendaciones vencidas con dependencia tecnológica – recomendaciones vencidas en evaluación del órgano de control) / Total de recomendaciones abiertas al 31.12.2024) x 100			
Fuente Auditable	Informes periódicos - Base de datos recomendaciones			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		-	13.04	20.00
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	20.00	18.00	16.00	14.00
Proyecciones	2026	2027	2028	
	12.00	10.00	8.00	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
El único registro disponible corresponde al 2023 (13%), año en el que se superó la meta establecida (20%). Para el 2024 se estima un resultado del 20% y se proyecta una tendencia decreciente para los años subsiguientes.				
Análisis de la evolución Recomendaciones vencidas				
Se toma en cuenta las recomendaciones a realizarse con un periodo de cierre, para el 2025 el periodo de cierre será el 31 de diciembre de 2024.				
En vista que constantemente los órganos de control realizan acciones de supervisión, auditoría y fiscalización, que derivan en la formulación de recomendaciones; para la definición del indicador se ha tomado en consideración lo siguiente: i) Se considerará el stock de recomendaciones abiertas vencidas (numerador de la fórmula de cálculo) al 31.12.24, con el fin de evaluar trimestralmente la evolución de su implementación en el año 2025; ii) Se considerará el stock de recomendaciones abiertas (denominador de la fórmula de cálculo) al 31.12.24, el cual permanecerá fijo para efectos del cálculo del indicador. Ello implica que las recomendaciones que se formulen durante el 2025 no serán consideradas para el cálculo del indicador de ese año; sino para el del 2026.				
Cabe precisar que, durante el 2025, se evaluará el estado de implementación de aquellas recomendaciones que, al 31.12.24 no se encontraban vencidas, pero que tienen fechas de compromiso de implementación programadas para el 2025; para lo cual se realizará el seguimiento correspondiente con el fin de asegurar el cumplimiento de los plazos y evitar que sean catalogadas como vencidas al 31.12.25. Ello contribuirá a que, en los próximos años, la evolución de este indicador sea decreciente.				
Justificación de la meta				
Para el cumplimiento de la meta se ha previsto realizar el seguimiento con las gerencias a través de reuniones de trabajo y requerimientos de información sobre las acciones adoptadas para la implementación de las recomendaciones vencidas. Además, se cuenta con el involucramiento de la Alta Dirección lo que impulsará a que las gerencias cumplan con implementar las recomendaciones vencidas.				



Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Levantamiento de recomendaciones			
Nombre el Indicador	Implementación de recomendaciones de los entes de control			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	$(\text{Implementación de recomendaciones en el periodo} / \text{Número de recomendaciones programadas para ser implementadas en el periodo}) \times 100$			
Fuente Auditable	Informes periódicos - Base de datos recomendaciones			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		-	-	100.00
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	20.00	40.00	70.00	100.00
Proyecciones	2026	2027	2028	
	100.00	100.00	100.00	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
<p>El único registro disponible corresponde al 2023, año en el que se se superó la meta establecida (100%). Para dicho año se definió como meta 380 recomendaciones programadas para ser implementadas (denominador de la fórmula de cálculo) y se implementaron 744 (numerador de la fórmula de cálculo).</p> <p>Para el año 2024 la meta definida es de 400 recomendaciones programadas para ser implementadas, con un nivel de ejecución del 66% al 30.04.24 (262 recomendaciones implementadas).</p> <p>En función a los resultados obtenidos, se propone una meta de 420 recomendaciones programadas para ser implementadas en el 2025.</p>				
Análisis de la evolución Recomendaciones				
<p>Para el período 2025 se propone realizar el 100% de las recomendaciones programadas.</p>				
Justificación de la meta				
<p>Para el cumplimiento de la meta se ha previsto realizar el seguimiento con las gerencias a través de reuniones de trabajo y requerimientos de información sobre las acciones adoptadas para la implementación de las recomendaciones. Además, se cuenta con el involucramiento de la Alta Dirección lo que impulsará a que las gerencias cumplan con implementar las recomendaciones.</p>				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo	Estabilidad operativa			
Nombre del Indicador	Índice de estabilidad operativa			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula 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	Herramienta de Gestión de Servicios TI - Ivanti			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		90.54	96.13	90.00
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	95.00	95.00	95.00	95.00
Proyecciones	2026	2027	2028	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
De enero al cierre de abril del año 2024, el comportamiento del indicador ha oscilado entre los valores de 94.01% y 96.19%				
Análisis de la evolución Disponibilidad Operativa de canales				
El indicador contempla la medición de los canales presenciales y digitales, tales como: Cajeros automáticos, Red de agencias, Cajeros corresponsales, Multired virtual, Banca Móvil BN App, Pagalo.pe, Ecosistema digital (cuenta DNI), se espera llegar para el 2025 un 95% del indicador.				
Justificación de la meta				
El valor propuesto para el indicador demandará por parte del equipo la permanencia del monitoreo y dando el soporte técnico a todos los aplicativos.				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	APRENDIZAJE			
Objetivo Operativo	Modelo de Gestión Humano Corporativo			
Nombre el Indicador	Modelo de Gestión Humano Corporativo			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Suma de puntos por componente calificado por FONAFE			
Fuente Auditable	Acta de validación Fonafe			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		-	37.50	-
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	-	-	-	100.00
Proyecciones	2026	2027	2028	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			

Nota: Para los periodos 2023 la Unidad de medida es "Puntos".

Análisis de la evolución del indicador

En el periodo 2023.

Se desarrollaron los componentes siguientes:

1. Administración de las herramientas de gestión.
2. Gestión de desempeño.
3. Gestión de la remuneración y compensaciones.
4. Gestión de la Cultura Organizacional.
5. Gestión de la línea de carrera y plan de sucesión.
6. Gestión del clima laboral.

Se obtuvo un total de 27.6 puntos. Asimismo, FONAFE otorgó al BN un puntaje adicional de 10 puntos, por presentar hitos de Comunicación interna.

Resultado BN y validado por FONAFE: 37.5 puntos.

Para el 2025 se registra como meta el cumplimiento del 100% de lo que priorice FONAFE.

Análisis de la evolución del componente actividades

Se realizará en función a lo indicado por FONAFE.

Justificación de la meta

Se priorizada actividades de acuerdo a las indicaciones del FONAFE.



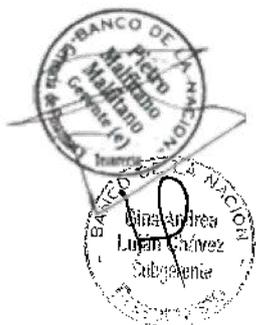
Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	APRENDIZAJE			
Objetivo Operativo	Plan de Gobierno y Transformación Digital			
Nombre del Indicador	Cumplimiento con la ejecución de Proyectos de TI 2025 del Plan de Gobierno y Transformación Digital del BN			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de/incremento (CI)			
Formula de Calculo	Número de proyectos implementados / Número total de proyectos Programados			
Fuente Auditable	Cronograma de proyectos			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		-	-	-
Metas 2025	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	20	40	60	100
Proyecciones	2026	2027	2028	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
El indicador contempla la ejecución de 2 proyectos: Centro de operaciones de Ciberseguridad 3 - Gestión de Vulnerabilidades Adquisición de Switches Lan para las sedes Administrativas y dependencias del BN				
Análisis de la evolución de los proyectos				
Centro de operaciones de Ciberseguridad 3 - Gestión de Vulnerabilidades Contempla el scaneo de vulnerabilidades delimitado y por un tercero homologado como ASV (Approved Scanning Vendor)				
Adquisición de Switches Lan para las sedes Administrativas y dependencias del BN Contempla la adquisición e implementación de nuevos equipos (827 unidades) por renovación tecnológica a ser instalados, configurados y puestos en operación en la Sede San Borja, Sede Elizalde y Dependencias del Banco de la Nación				
Justificación de la meta				
Responderá al cumplimiento de la ejecución del cronograma establecido previamente coordinado y programado.				



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Perspectiva	APRENDIZAJE			
Objetivo Operativo	Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial			
Nombre el Indicador	Nivel de Avance del Plan de Transformación cultural BN			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Formula de Calculo	Avance de actividades ejecutadas / Avance de actividades programadas			
Fuente Auditable	Reporte de Área responsable del Indicador			
Datos Históricos		Real 2022	Real 2023	Estimado 2024
		-	-	-
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	25.00	50.00	75.00	100.00
Proyecciones	2026	2027	2028	
	-	-	-	
Valor de Referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador				
En 2023, en la 1ra Modificatoria del Plan Operativo 2023 se inscribió el Indicador "Nivel de Avance del Plan de Transformación Cultural BN", estimándose cumplir con el 100% de las actividades. Al cierre del 2023 se tuvo un cumplimiento del 98% del Plan de Transformación Cultural				
Análisis de la evolución de las actividades				
Respecto a las actividades realizadas en torno Transformación Cultural durante el período 2024 se desplegó los valores institucionales siguientes: -Innovación. -Excelencia del Servicio. Adicionalmente se inició el despliegue de la Política de Gestión de Cultura Organizacional: -Alineamiento 6.1. Diccionario de Competencias (Agilidad) -Alineamiento 6.5. Reconocimiento -Alineamiento 6.4. Tolerancia al error -Alineamiento 6.2. Modelo de Liderazgo -Alineamiento 6.3. Evaluación por resultados				
Durante el 2025, se proyecta continuar con el despliegue de los valores organizacionales, así como de la Política de Gestión de Cultura Organizacional				
Justificación de la meta				
Al término del periodo 2024, en base a los resultados, se evaluará y definirá el plan de acción 2025. Para ello se realizará las gestiones y coordinaciones con las unidades orgánicas de corresponder.				



I. PRESUPUESTO

1.1. Ingresos

1.1.1. Ingresos Operativos

a) Sustento de los rubros de la partida ingresos operativos.

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



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2023	2024		2025		VARIACION PIA 2025/EST.CIERRE 2024	
		PIM	EST. CIERRE	PIA	S/	%	
INGRESOS	3732.0	4096.8	4356.9	3776.5	-580.4	0.0	
Ingresos Financieros	2941.0	3561.7	3523.7	2936.6	-587.1	0.0	
Inversiones negociables y a vencimiento	588.3	599.5	595.1	552.5	-42.6	-7.2%	
Disponible	858.0	1032.4	1038.0	443.0	-445.0	-53.2%	
Créditos	1326.1	1783.2	1736.0	1355.9	99.9	5.6%	
Cóns. y Otros Créditos por ep. financieras	0.2	0.9	1.3	0.2	-1.1	-85.4%	
Valorización de inv. disponibles - venta	84.5	32.0	77.4	81.0	6.6	6.5%	
Ingr. cuentas por cobrar, recup. Créditos, otros	4.7	3.0	3.8	0.0	-3.8	-100.0%	
Ingresos por Participación	1.7	3.3	3.3	2.8	-0.5	0.0	
Otros Ingresos	789.3	831.8	829.8	837.1	7.3	0.0	
Operaciones Contingentes	32.5	37.0	37.0	37.2	0.2	0.7%	
Transferencias-Telegiros, Cheques de Gerencia	17.8	15.1	15.3	15.6	0.4	2.5%	
Cobros de Tributos	55.9	58.3	58.3	58.0	0.5	0.9%	
Servicio de caja	447.3	481.1	451.1	428.6	-32.5	-7.0%	
Comisión Transf. Interb. Ctas. ajenas (Ag. MR, Ahorro)	30.3	47.9	48.3	63.1	14.9	30.6%	
Comisiones pendientes BNATMs	14.8	13.7	13.7	18.1	4.4	32.5%	
Comisión por uso de cajeros, Cajeros Multired	10.6	11.7	11.7	12.0	0.3	2.7%	
Comisión por venta de seguros	33.6	95.4	94.1	129.2	29.1	27.7%	
Comisiones Tarjeta Multired	10.3	9.7	9.7	9.9	0.1	1.5%	
Comisiones Emisor POS-Visa	41.9	44.6	44.6	43.0	-1.6	-3.5%	
Comisiones servicio FISE	11.3	12.4	12.4	9.5	-3.0	-24.0%	
Otros ingresos por servicios financieros (*)	32.0	24.2	23.9	21.2	-2.6	-11.0%	

(*) Comisiones: Empresas SUNAT, ingresos por arrendamientos, otros ingresos y otras comisiones.

Ingresos por disponibles

Menores ingresos por Disponibles, debido a menores ingresos a percibir en el año 2025 por los depósitos a plazo (PIM 2024: 07 depósitos a plazo, PIA 2025: 03 depósitos a plazo), aunado a una menor tasa de remuneración promedio: tasa promedio de depósitos a plazo (PIM 2024: 5.75%, PIA 2025: 3.25%); tasa promedio de remuneración de la cuenta especial (PIM 2024: 4.27%, PIA 2025: 3%).

Intereses por Créditos

Los ingresos por Cartera de Créditos del Proyecto de Presupuesto 2025 presentarán un incremento de S/ 102.8 millones (+6%) respecto al estimado de cierre 2024, debido a mejores expectativas de colocaciones para el 2025 como consecuencia de la recuperación económica esperada, así como también el impulso de la gestión comercial. Destacan las siguientes carteras:

- ✓ **Préstamo Multired:** El saldo promedio mensual pasa de S/ 8,780 millones en el 2024 a S/ 9,460 millones en el 2025. Al cierre de 2024, el saldo alcanza S/ 9,610 millones con un crecimiento de 4.3% respecto al año previo.
- ✓ **Gobiernos Locales y Regionales:** El saldo promedio mensual pasa de S/ 195 millones en el 2024 a S/ 317 millones en el 2025. Al cierre de 2025, el saldo alcanza S/ 297 millones con una caída de 5.2% respecto al año previo.
- ✓ **Tarjeta de Crédito:** El saldo promedio mensual pasa de S/ 386 millones en el 2024 a S/ 424 millones en el 2025. Al cierre de 2025, el saldo alcanza S/ 444 millones con un crecimiento de 13.5% respecto al año previo.
- ✓ **Crédito Hipotecario:** El saldo promedio mensual pasa de S/ 679 millones en el 2024 a S/ 822 millones en el 2025. Al cierre de 2025, el saldo alcanza S/ 891 millones con un crecimiento de 20.9% respecto al año previo.

Ingresos por valorización de inversiones

Menores ingresos en inversiones negociables y a vencimiento debido principalmente a un menor rendimiento de la cartera de CD-BCRP dada la caída de tasas de interés y en los bonos a vencimiento por menor saldo promedio.



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

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

Para el 2025 se proyecta un incremento de S/ 61.5 millones respecto al estimado de cierre 2024, explicado por:

- ✓ Venta de Seguros (+S/ 22.9 millones), relacionado al incremento en préstamos Multired.
- ✓ Servicio de Caja (+S/ 17.9 millones), por la mayor expectativa de ingresos tributarios del Gobierno General para el 2025, conforme a lo publicado por el MEF en el Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027.
- ✓ Comisiones de cuentas de ahorro/ Agente Multired (+S/ 12.2 MM), se considera el cobro de comisiones al cliente BN por uso del canal Agente Multired de forma creciente, desde agosto 2024. (Comisión por: Retiro - Anterior: No se cobraba Nueva S/ 1, con 02 operaciones libres; Consulta de Saldo - Anterior: No se cobraba Nueva S/ 0.50)

b) Cuadros de soporte: Tasas Estimadas

Tasas Disponible

DETALLE	TASA PROM.
Tasa de Remanero en BCRP Dep. Especial	3.00%

Tasas de Colocaciones

TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)		
MONEDA NACIONAL		
		Presupuesto 2025
Subsidios (Sector Público)		Tasa de Rem. Cta. Recorrida + 50bps
Subsidios (Caja Local)		17.5%
GOBIERNO LOCAL		
		< a S/ 1 MIL - > a S/ 5 MIL
Préstamos	1-12 m	7.5%
Préstamos	13-24 m	8.2%
Préstamos	25-36 m	9.2%
Préstamos	37-48 m	10.2%
Préstamos	49-60 m	11.5%
GOBIERNO REGIONAL		
		< a S/ 1 MIL - > a S/ 1 MIL
Préstamos	1-12 m	7.5%
Préstamos	13-24 m	8.2%
Préstamos	25-36 m	9.2%
Préstamos	37-48 m	10.2%
Préstamos	49-60 m	11.5%
GOBIERNO NACIONAL		
		< a S/ 1 MIL - > a S/ 1 MIL
Préstamos	1-12 m	7.5%
Préstamos	13-24 m	8.2%
Préstamos	25-36 m	9.2%
Préstamos	37-48 m	10.2%
Préstamos	49-60 m	11.5%
BANCA DE UNIÓN		
CLASICA - Revolving		
- Compras / Depos. Efectivo		27.00 / 25.00
GOLD - Revolving		
- Compras / Depos. Gestión		14.00 / 13.00
PLATINUM - Revolving		
- Compras / Depos. Crédito		21.00 / 20.00
CLASICA - Cuentas		
- Compras (hasta 12 m) 13-24 25-36 37-48		18.00 21.00 23.00 27.00
- Depos. Gestión (1 a 6 m) 12 m 13-24 25-36 37-48		23.00 26.00 28.00 32.00
GOLD Cuentas		
- Compras (hasta 12 m) 13-24 25-36 37-48		13.00 15.00 17.00 20.00
- Depos. Efectivo (1 a 6 m) 12 m 13-24 25-36 37-48		23.00 24.00 26.00 30.00
PLATINUM - Cuentas		
- Compras (hasta 12 m) 13-24 25-36 37-48		14.00 16.00 17.00 21.00
- Depos. Efectivo (1 a 6 m) 12 m 13-24 25-36 37-48		18.00 20.00 21.00 25.00
PRESTAMOS SUPLENTE EN MONEDA NACIONAL		
Préstamos	1-12 m	14.3%
Préstamos	13-24 m	14.3%
Préstamos	25-36 m	15.2%
Préstamos	37-48 m	15.8%
Préstamos	49-60 m	16.6%



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS (EFFECTIVA ANUAL (%))		
MONEDA NACIONAL		
		Presupuesto 2023
PERSONAL COMPRA DE DEUDA (B)		
- Préstamos	1 -63 m	8.98
PERSONAL ESTUDIOS		
- Préstamos	1 -63 m	10.00
PERSONAL COMPRA DE DEUDA (A) CREDITO		
- Préstamos	1 -63 m	9.00
CREDITO MONEDA EXTERNA		
<u>Compra / Bien Futuro</u>		Hasta \$1149 Deuda \$1150 mil mil
Hasta 5 años		6.95 6.75
Hasta 10 años		7.15 6.85
Hasta 15 años		7.35 7.05
Hasta 20 años		7.55 7.25
Hasta 25 años		7.75 7.45
<u>Traslado de deuda</u>		6.75
<u>Mejora / Ampliación / Remodelación</u>		
Hasta 6 años		6.95
Hasta 10 años		7.15
MONEDA EXTRANJERA		
		Estimado 2024
SOBRESEGUROS CTA\$ CTE\$		
		10.00
PRÉSTAMOS		
		8.00

- 6.1.1. Ingresos de Capital
No previsto
- 6.1.2. Transferencias: Ingresos
No aplicable al Banco de la Nación.
- 6.1.3. Ingresos por Financiamiento: Préstamos
No previsto
- 6.1.4. Recursos de Ejercicios Anteriores
No aplicable al Banco de la Nación.

1.2. Egresos

1.2.1. Egresos Operativos

a) Sustento de los rubros de la partida egresos operativos.

Los Egresos de Operación están compuestos principalmente por los gastos de personal, gastos por servicios prestados por terceros, tributos, gastos por servicios financieros, 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:

- ✓ Gestión de personal y terceros, enfocada principalmente en mejorar el clima laboral del trabajador brindando atenciones médicas, capacitaciones, beneficios, actividades de bienestar, entre otros.
- ✓ Transformación y renovación tecnológica, que abarca continuidad operativa, potenciamiento de enlaces de comunicaciones de datos a nivel nacional administración de los data center, renovación de equipos informáticos, seguridad y filtros informáticos entre otros.
- ✓ Infraestructura y Equipamiento, que abarca las construcciones y remodelaciones de agencias, asimismo equipamiento de seguridad como cámaras de video vigilancia, extintores, 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.

El marco de egresos se detalla a continuación:

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2023	2024		2025		VARIACION PIA 2025/EST.CIERRE 2024	
		PIM	EST. CIERRE	PIA	S/	%	
EGRESOS	2063.5	2183.4	2202.1	2266.3	64.2	3%	
Compra de Bienes	7.6	10.9	10.9	9.0	-1.9	-17%	
Gastos de Personal	647.7	753.2	753.2	825.3	72.1	10%	
Servicios prestados por terceros	277.2	307.7	307.7	329.5	21.8	7%	
Tributos	404.0	463.2	461.9	433.2	-66.7	-14%	
Gastos Diversos de Gestión	55.2	55.7	55.7	62.7	6.0	11%	
Gastos Financieros	195.8	165.7	165.7	148.8	-17.0	-10%	
Otros (PNP, Oficinas Especiales)	20.2	21.6	21.6	24.1	2.5	12%	
Otros (Gastos Serv. Financieros)	378.9	361.7	363.1	431.9	48.8	13%	
Otros (sancciones, riesgo operacional, otros)	18.6	22.8	21.4	21.8	0.4	2%	

Los egresos de operación se incrementan en 3% (+S/ 64.2 millones) respecto al estimado de cierre 2024, pasando de S/ 2,202.1 millones a S/ 2,266.3 millones, siendo las variaciones más significativas en los rubros Gastos de Personal (+S/ 72.1 millones), Gastos por Servicios Financieros (+S/ 48.8 millones), Servicios Prestados por Terceros (+S/ 21.9 millones), Gastos Diversos de Gestión (+S/ 6.0 millones), Gastos Financieros (-S/ 17.0 millones), Tributos (-S/ 68.7 millones), entre otros menores.

Gastos de Personal (+S/ 72.1 millones)

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.

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2023	2024		2025		VARIACION PIA 2025/EST.CIERRE 2024	
		PIM	EST. CIERRE	PIA	S/	%	
GASTOS DE PERSONAL	647.7	753.2	753.2	825.3	72.1	10%	
Básicos y Salarios	393.0	444.8	444.8	521.0	76.2	17%	
Básicas	221.6	228.4	228.4	253.2	24.7	11%	
Remuneraciones	8.6	48.0	48.0	80.8	42.5	88%	
Gratificaciones	44.1	45.4	45.4	48.4	3.0	7%	
Asignaciones	93.4	110.0	110.0	117.5	7.5	7%	
Horas Extras	14.8	12.9	12.9	11.4	-1.5	-12%	
CTS	22.9	23.4	23.4	24.3	0.8	4%	
Seguridad y Previsión Social	23.8	23.5	23.5	24.1	0.6	3%	
Jubilación y Pensiones	150.7	151.1	151.1	140.4	-12.7	-8%	
Capacitación	0.7	2.1	2.1	2.2	0.1	5%	
Incentivo por Retiro Voluntario	6.7	30.0	30.0	30.0	0.0	0%	
Prácticas Pre-Profesional	3.6	3.6	3.6	4.2	0.6	16%	
Participación de Trabajadores	33.6	30.7	30.7	30.1	-0.7	-1%	
Uniformes	7.5	7.5	7.5	7.9	0.4	6%	
Otros Gastos de Personal (*)	5.2	6.4	6.4	13.0	6.7	104%	

(*) Incluye sepelio y fúne, morbilidad, situación de conflictos, otros

Se aprobaron recursos por S/ 825.3 millones para gastos de personal superior en 10% al estimado de cierre 2024 (+S/ 72.1 millones), principalmente en las siguientes partidas:

- ✓ Sueldos y Salarios (+S/ 76.2 millones), principalmente:
 - Básicas (+S/ 24.7 millones), por la inclusión de recursos para cubrir plazas vacantes.



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

- Bonificaciones (+S/ 42.5 millones), básicamente por temas relacionados a NC.
- Asignaciones (+S/ 7.6 millones), relacionados a conceptos de asignaciones por conceptos específicos a trabajadores.
- Gratificaciones (+S/ 3.0 millones), en función al incremento de básicas.

Otros - Gastos por Servicios Financieros (+S/ 48.8 millones)

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2023	2024		2025	VARIACION PIA. 2025/EST.CIERRE 2024	
		PIM	EST. CIERRE	PIA	S/	%
OTROS	376.9	381.7	383.1	431.9	48.8	13%
Transp., custodia y adm. fondos protegidos	67.6	69.6	69.6	92.1	11.6	14%
Proyecto nueva app in y home banking	0.0	0.0	0.0	9.0	9.0	0%
Comisiones Tarjetas Crédito/Débito	16.6	13.2	14.9	31.0	9.3	16%
Canal Agente multired	73.6	69.9	69.9	74.9	4.9	7%
Servicio Banca Celular	17.9	11.1	11.1	16.7	4.5	41%
Otros Servicios CTV (Alq. bóveda, proces. efectivo)	22.0	24.0	24.0	28.2	4.2	18%
Transformación Digital	0.6	2.6	2.6	4.3	1.7	66%
Serv. call center	26.2	32.3	32.3	33.9	1.5	5%
Apertura de Puertas	8.6	8.5	8.5	9.9	1.4	17%
Abastecimiento cajero multired	30.8	32.7	32.7	33.7	1.0	3%
Monitoreo preventivo operaciones susceptibles	1.2	1.0	1.0	1.4	0.4	41%
Cuenta DTI	36.7	38.8	39.8	39.8	0.2	1%
Tarjeta global débito visa-diferido	10.5	13.5	13.5	13.6	0.1	1%
Comisión término tasa visa	2.8	3.3	3.3	3.3	0.0	1%
Membresía Visa	2.6	2.3	2.3	2.3	0.0	-1%
Desarrollo de marca	2.1	2.4	2.4	2.3	0.0	-1%
Multired Visanet	0.7	0.7	0.7	0.6	0.0	-1%
Servicio pago - de nómina DTI	7.5	7.7	7.7	7.6	0.0	-1%
Varios (Tokens, Transferenc., Fondos Fideicomiso, otros)	5.2	7.3	7.3	8.4	1.0	14%

Para el año 2025 se ha aprobado un incremento en el gasto por servicios financieros de S/ 48.8 millones con respecto al estimado de cierre 2024, principalmente por:

- ✓ Transporte remesas en agencias (+S/ 11.5 MM), incremento sujeto a mayor operatividad e incremento del IPC.
- ✓ Nueva Plataforma para App y Homebanking (+ S/ 9.0 millones) para la modernización y optimización de la Banca Móvil y la Banca por Internet, la plataforma busca mejorar la experiencia del cliente mediante canales de fácil acceso e intuitivos. El proyecto cuenta con TDRs revisados y se encuentra en la etapa de recepción de cotizaciones.
- ✓ Comisiones Tarjetas de Crédito/Débito (+S/ 7.3 millones), por el mayor volumen esperado del uso de tarjetas VISA en ATM's Locales y Foráneos.
- ✓ Comisiones Agente Multired (+S/ 4.9 MM), principalmente porque ingresa Niubiz como operador adicional a fin de lograr el crecimiento del canal.

Gastos por Servicios Prestados por Terceros (+S/ 21.9 millones)

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.



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2023	2024		VARIACION PIA 2025/EST. CIERRE 2024		
		PIM	EST. CIERRE	PIA	S/	%
SERV. PRESTADOS POR TERCEROS	217.2	307.7	307.7	329.5	21.9	7%
Servicios soporte y apoyo	18.5	21.9	21.9	34.1	12.5	57%
Publicidad	3.5	3.5	3.5	10.7	7.2	207%
Red de teleprocesos	29.2	35.4	36.4	40.6	4.1	11%
Vigilancia y Limpieza	55.0	57.1	57.1	63.0	2.9	5%
Auditorías	2.5	3.8	3.8	5.1	2.3	51%
Consultorías	1.1	1.1	1.1	2.6	1.4	126%
Fletes y Pasajes	2.6	3.0	3.0	4.4	1.4	49%
Asesoría Legal	4.7	5.3	5.3	7.2	0.9	14%
Alquileres	20.6	22.1	22.1	22.9	0.8	4%
Tarifas de Servicios Públicos	21.6	22.0	22.0	23.4	0.6	3%
Honorarios Profesionales	1.0	1.0	1.0	1.5	0.5	49%
Servicio de Mensajería	1.6	1.7	1.7	1.9	0.1	9%
Imprentas	5.5	6.1	6.1	5.5	-0.6	-10%
Locadores de Servicio	7.3	6.0	6.0	5.3	-0.7	-12%
Consultas Reniec	7.5	6.9	6.9	5.4	-1.5	-22%
Bevortec	3.1	2.3	2.3	0.7	-1.5	-62%
Desarrollos -Fábica software	7.0	9.7	9.7	7.9	-1.8	-18%
Mantenimiento y Reparación	79.1	83.6	83.6	79.9	-3.7	-4%
Otros (*)	5.7	12.2	12.2	0.2	-3.0	-24%

(*) Incluye servicios Visa, Mastercard, carga y embalaje, otros.

Se aprobaron recursos por S/ 329.5 millones para gastos por Servicios Prestados por Terceros, superior en 7% al estimado de cierre 2024 que representa un incremento de S/ 21.9 millones, principalmente en las siguientes partidas:

- ✓ Servicios de soporte (+ S/ 12.5 millones), dado que se incorpora el servicio de Traslado y alojamiento de la infraestructura tecnológica del actual Centro de Datos de Respaldo ubicado en el edificio Orrantia a un nuevo edificio con altas capacidades de resiliencia y arquitectura antisísmica el cual cuenta con una infraestructura física certificada bajo normas y estándares internacionales y con los controles necesarios para garantizar la continuidad de los servicios que el BN brinda a sus clientes y el Estado. El servicio iniciará en abril del 2025 y contempla recursos por S/ 10.0 millones.
- ✓ Publicidad y Publicaciones (+S/ 7.2 millones), principalmente por la adquisición de merchandising que será distribuido en las Conexiones Digitales que viene realizando el BN a nivel nacional y que contribuye al crecimiento de las colocaciones, así como la realización de campañas de publicidad a través de Web y Redes Sociales.
- ✓ Auditorías (+S/ 2.3 millones), este rubro incluye recursos para el servicio de Auditoría Externa y para realizar transferencias por servicio de control concurrente a la Contraloría General de la República (CGR), el incremento se da por la cuenta de control concurrente en vista que durante el 2024 la CGR no nos ha solicitado transferencia de recursos.
- ✓ Vigilancia y Limpieza (+S/ 2.9 millones), corresponde a renovaciones de los contratos vigentes de vigilancia y limpieza en la red de agencias de Lima y Provincias, el incremento es en función a las certificaciones presupuestales. Respecto a vigilancia se tendrá: i) vencimiento de los contratos de 18 departamentos (de un total de 24) a partir de octubre 2025, por lo que se proyecta un incremento de 18% para estos futuros contratos (en base al valor actual), ii) contratación de vigilantes adicionales en agencia Iberia, Mac Cusco, Arequipa y Talara (agencias en construcción), iii) vigilante por campañas PIA -SMR VI Iquitos (promedio anual de S/ 45,000.00). Respecto a Limpieza se tendrá: i) vencimiento de los contratos de 04 departamentos (de un total de 24) a partir de enero y marzo 2025, por lo que se está proyectando un incremento de 18% para estos futuros contratos (en base al valor actual).
- ✓ Red Teleprocesos (+ S/ 4.1 millones), por los servicios de Transmisión de Datos en Zonas Rurales e IP-VPN que permitirá conectar 210 nuevos puntos de enlace en zonas alejadas.



Encargado
Dirección de Planeamiento
y Control de Gestión

- ✓ Fletes y Pasajes (+S/ 1.4 millones), en vista que, por el Decreto de Urgencia de medidas de austeridad del 2024, se postergarán visitas de supervisión en agencias, supervisión de obras, revisión de procesos legales, conexión BN, visitas inopinadas de auditoría, riesgo operacional, continuidad del negocio, entre otros.
- ✓ Consultorias (+S/ 1.4 millones), dada la inclusión de consultorias para temas legales bancarios y administrativos (+S/ 0.3 millones), medición y estandarización de los procesos core BN dentro del marco del proyecto BID (+S/ 0.3 millones), consultorias para estudios de mercado (S/ 0.2 millones), calidad de servicios y canales (+S/ 0.2 millones), diseño y ejecución de metodologías de gestión de proyectos y portafolio (+S/ 0.2 millones), estudio de definición y medición - Instrumento de Satisfacción de calidad (+S/ 0.2 millones).

Gastos Diversos de Gestión (+S/ 6.0 millones)

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	Millones S/					VARIACION PIA	
	REAL 2023	2024		2025	2025/E ST.CIERRE 2024		
		PIM	EST. CIERRE	PIA	S/	%	
GASTOS DIVERSOS DE GESTIÓN	55.7	56.7	56.7	62.7	6.0	11%	
Transferencia Feban	31.5	35.1	35.1	39.8	4.7	14%	
Transferencia Ordinaria	12.5	12.5	13.6	14.7	1.1	8%	
Programa Asistencia Médica	15.8	16.8	16.8	20.4	3.6	21%	
Programa Masajes	4.2	4.7	4.7	4.7	0.0	0%	
Viáticos	9.5	8.2	8.2	9.8	1.6	19%	
Seguros	10.5	12.4	12.4	12.0	-0.4	-3%	
Gastos de Representación	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	24%	
Notariales, Judiciales y Suscripciones	0.7	1.0	1.0	1.0	0.0	4%	

Se requieren recursos por S/ 62.7 millones para gastos Diversos de Gestión superior en 11% al estimado de cierre 2024 que representa un incremento de S/ 6.0 millones, principalmente en las siguientes partidas:

- ✓ Programa de Asistencia Médica – PAM (+S/ 3.6 millones) en vista que se incorpora un incremento de la transferencia mensual por este rubro (de S/ 1.4 millones a S/1.7 millones mensuales), en vista del incremento de los costos de los servicios clínicos y dado que la transferencia por PAM no ha sido incrementada en los últimos 10 años.
- ✓ Transferencia Ordinaria Feban (+S/ 1.1 millones) dado que está en función al rubro remuneraciones.
- ✓ Viáticos (+S/ 1.6 millones), en vista que, por el Decreto de Urgencia de medidas de austeridad del 2024, se postergarán visitas de supervisión en agencias, supervisión de obras, revisión de procesos legales, conexión BN, visitas inopinadas de auditoría, riesgo operacional, continuidad del negocio, entre otros.

La transferencia al Fondo de Empleados – FEBAN se encontraría compuesta por:

- ✓ 3.4% mensual de la remuneración ordinaria.
- ✓ S/ 4.7 millones destinados para "Programa de Navidad 2025".
- ✓ Transferencia al Programa Médico Familiar en S/1.7 millones por mes

Gastos Financieros (-S/ 17.0 millones)

Se estima una reducción de S/ 17.0 millones, por el menor saldo promedio estimado en depósitos a la vista (-20%, principalmente cuentas corrientes del Tesoro Público), debido a la mayor salida de fondos que se tiene prevista para el 2025, conforme al comportamiento ejecutado en los últimos meses y expectativas actualizadas.

Tributos (-S/ 68.7 millones)

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2023	2024		2025	VARIACION PIA 2025/EST.CIERRE 2024	
		EJEC SET	EST. CIERRE	PIA	S/	%
TRIBUTOS	404.0	362.2	481.9	413.2	-68.7	-14%
Impuesto a la Renta No Domiciliado	18.3	10.6	21.5	23.2	1.6	7%
Tributos a Gobierno Locales	4.2	3.9	4.5	5.3	0.8	19%
Otros Tributos	0.3	0.4	0.4	0.5	0.0	9%
Superintendencia de Banca y Seguros	4.1	3.2	4.5	4.5	0.0	0%
Impuesto a las transacciones financieras	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	-16%
Impuesto General a las Ventas	110.6	77.0	121.1	117.3	-3.8	-3%
Impuesto a la Renta	266.2	267.2	229.7	262.4	-67.3	-20%

La disminución de S/ 68.7 millones corresponde principalmente:

- ✓ Impuesto a la Renta (-S/ 67.3 millones), por registro del monto del IR correspondiente a la utilidad estimada para el cierre del año 2024, de acuerdo a la metodología de registro instruida por FONAFE.

b) Cuadros de soporte

TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVA ANUAL (%)	
MONEDA NACIONAL	
MODALIDAD	Presupuesto 2025
TESORO PÚBLICO	
CUENTA CORRIENTE	Tasa de Rem. Cts. Especial - 80pbs
GOB. LOCALES Y REGIONALES	
OTA. 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	0.80
- De 91 - 180 días	0.90
- Más de 180 días	1.00
SECTOR PÚBLICO	
AHORROS	0.20
A PLAZO:	
- Hasta 30 días	0.70
- De 31 - 60 días	0.90
- De 61 - 180 días	0.80
- Más de 180 días	0.70
SECTOR UOB	
AHORROS	0.20
A PLAZO:	
- A 90 días	0.90
- A 180 días	0.80
- A 360 días	0.70
JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*	0.39
CTS	5.50

(*) 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 21-07-2024.

MONEDA EXTRANJERA	
MODALIDAD	Presupuesto 2025
AHORROS	0.09
A PLAZO (31-180)	0.09 - 0.20
A PLAZO (Más de 180)	0.40
JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*	0.22
CTS	2.00

(*) 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 21-07-2024.



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

1.2.2. Egresos de Capital

a) Sustento de los rubros de la partida egresos de capital

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 2025 será de S/ 50.0 millones, (-S/ 16.1 millones) respecto al estimado de cierre 2024 y se explica principalmente por las siguientes adquisiciones:

Millones S/

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	REAL 2023	2024		2025	VARIACION PIA 2025/EST.CIERRE 2024	
		PIM	EST. CIERRE		PIA	S/
Software	7.3	16.8	16.8	17.0	0.2	0%
Edificios e Instalaciones	2.6	8.4	8.1	5.6	-1.6	0%
Instalaciones y mejoras en propiedad	0.4	4.0	4.0	0.6	-4.0	0%
Equipo de Transporte y Maquinarias	0.7	4.6	4.6	0.2	-4.4	0%
Mobiliario y Equipo	7.4	32.3	32.3	25.0	-6.3	0%
TOTAL	18.4	66.1	66.1	50.0	-15.1	0%

El detalle se muestra a continuación:

Millones S/

Gerencia	Descripción	Aprobado 2025	Estado
IT	Adquisición de equipos de cómputo para las oficinas de las agencias	16.0	Contrato firmado en septiembre. Pago en 2024 de S/ 16.0 millones
Banca Digital	Implementación nueva plataforma bancaria para canales digitales Banca Móvil y Banca por Internet del BN	6.2	Contrato
IT	Licenciamiento Microsoft	4.6	Contrato
IT	Adquisición de switches LAN para las sedes administrativas y dependencias a nivel nacional	4.5	Contrato
Logística	Una Lampa - Reformulamiento	4.0	Para construcción
Reservas	Solución tecnológica para el control de gastos y LARV) y aplicación de control de gastos	3.4	Contrato
Logística	Adquisición e instalación de mobiliario para el edificio de la sede central del BN	2.3	A firmar contrato tercera semana de diciembre
Operaciones	Software - Procedimiento operativo pagaduría del estado (PER SIAF y SUDAF)	1.2	Contrato
Banca Digital	Rediseño de la Quota de Ahorro	1.0	A firmar contrato tercera semana de diciembre
Logística	Trama - Construcción de edificio de obra	1.1	Contrato
Logística	Trama - Construcción de Sala de obra	1.1	Contrato
Logística	Mobiliario procedente para procesos de capacitación - Bn Ego del BN	3.3	A firmar contrato tercera semana de diciembre
Operaciones	Sustitución de licencias de software para la automatización de procesos (SIAF)	2.4	Contrato
Logística	Centro Planificación Agencia Ate	3.4	A firmar contrato para la compra de obra
Logística	CCV Alamos y áreas - Construcción	3.7	Equipo de las obras
Logística	Edificio Alamos - Construcción	3.2	Equipo de las obras
Logística	Area Alamos - Construcción	3.2	Equipo de las obras
Logística	Edificio y Area - Construcción	3.2	Equipo de las obras
Logística	Área El Alamo - Construcción	3.1	Equipo de las obras
Logística	IPS - Construcción	3.1	Equipo de las obras
	TOTAL	50.0	

A fin de ajustar el presupuesto de gastos de capital a los S/ 50.0 millones aprobados por FONAFE se están considerando aquellos procesos que cuentan con contrato (80% de los procesos por S/ 39.8 millones) y aquellos que tienen certificación presupuestal próximos a ser convocados (S/ 10.2 millones), entre ellos los principales son:

- ✓ Adquisición de 2,114 equipos de cómputo (S/ 16.0 millones), contrato firmado cuenta con autorización de FONAFE, los equipos serán instalados en las agencias.
- ✓ Nueva plataforma bancaria para Banca Móvil y Banca por Internet del BN (S/ 6.2 millones), para construir un plataforma más amigable y segura que potenciará el uso de canales alternos, cuenta con contrato.
- ✓ Licenciamiento Microsoft (S/ 4.6 millones), certificación emitida por FONAFE, cuenta con contrato.
- ✓ Adquisición de switches LAN para las sedes administrativas y dependencias a nivel nacional (S/ 4.5 millones), cuenta con contrato.

Es importante mencionar que para alinearnos al marco presupuestal aprobado por FONAFE, se han retirado del PIA los siguientes procesos, los mismos que serían solicitados con cargo a modificación presupuestal:

Millones S/

Categoría (SMB)	Descripciones	Aprobado 2023	Estimado 2024
010000	Administración General	1000000000	1000000000
020000	Operaciones	2000000000	2000000000
030000	Operaciones de Mantenimiento	3000000000	3000000000
040000	Operaciones de Inversión	4000000000	4000000000
050000	Operaciones de Capitalización	5000000000	5000000000
060000	Operaciones de Fomento	6000000000	6000000000
070000	Operaciones de Asesoría	7000000000	7000000000
080000	Operaciones de Capacitación	8000000000	8000000000
090000	Operaciones de Promoción	9000000000	9000000000
100000	Operaciones de Investigación	10000000000	10000000000
110000	Operaciones de Estudios	11000000000	11000000000
120000	Operaciones de Consultoría	12000000000	12000000000
130000	Operaciones de Análisis	13000000000	13000000000
140000	Operaciones de Simulación	14000000000	14000000000
150000	Operaciones de Modelado	15000000000	15000000000
160000	Operaciones de Optimización	16000000000	16000000000
170000	Operaciones de Evaluación	17000000000	17000000000
180000	Operaciones de Diagnóstico	18000000000	18000000000
190000	Operaciones de Auditoría	19000000000	19000000000
200000	Operaciones de Control	20000000000	20000000000
210000	Operaciones de Monitoreo	21000000000	21000000000
220000	Operaciones de Seguimiento	22000000000	22000000000
230000	Operaciones de Reportes	23000000000	23000000000
240000	Operaciones de Análisis de Datos	24000000000	24000000000
250000	Operaciones de Minería de Datos	25000000000	25000000000
260000	Operaciones de Inteligencia de Negocios	26000000000	26000000000
270000	Operaciones de Visualización de Datos	27000000000	27000000000
280000	Operaciones de Análisis de Sentimientos	28000000000	28000000000
290000	Operaciones de Análisis de Redes Sociales	29000000000	29000000000
300000	Operaciones de Análisis de Opinión Pública	30000000000	30000000000
310000	Operaciones de Análisis de Tendencias	31000000000	31000000000
320000	Operaciones de Análisis de Comportamiento	32000000000	32000000000
330000	Operaciones de Análisis de Hábitos	33000000000	33000000000
340000	Operaciones de Análisis de Preferencias	34000000000	34000000000
350000	Operaciones de Análisis de Necesidades	35000000000	35000000000
360000	Operaciones de Análisis de Expectativas	36000000000	36000000000
370000	Operaciones de Análisis de Actitudes	37000000000	37000000000
380000	Operaciones de Análisis de Valores	38000000000	38000000000
390000	Operaciones de Análisis de Creencias	39000000000	39000000000
400000	Operaciones de Análisis de Actitudes y Valores	40000000000	40000000000
410000	Operaciones de Análisis de Creencias y Valores	41000000000	41000000000
420000	Operaciones de Análisis de Actitudes, Valores y Creencias	42000000000	42000000000
430000	Operaciones de Análisis de Actitudes, Valores, Creencias y Hábitos	43000000000	43000000000
440000	Operaciones de Análisis de Actitudes, Valores, Creencias, Hábitos y Preferencias	44000000000	44000000000
450000	Operaciones de Análisis de Actitudes, Valores, Creencias, Hábitos, Preferencias y Necesidades	45000000000	45000000000
460000	Operaciones de Análisis de Actitudes, Valores, Creencias, Hábitos, Preferencias, Necesidades y Expectativas	46000000000	46000000000
470000	Operaciones de Análisis de Actitudes, Valores, Creencias, Hábitos, Preferencias, Necesidades, Expectativas y Actitudes	47000000000	47000000000
480000	Operaciones de Análisis de Actitudes, Valores, Creencias, Hábitos, Preferencias, Necesidades, Expectativas, Actitudes y Valores	48000000000	48000000000
490000	Operaciones de Análisis de Actitudes, Valores, Creencias, Hábitos, Preferencias, Necesidades, Expectativas, Actitudes y Valores	49000000000	49000000000
500000	Operaciones de Análisis de Actitudes, Valores, Creencias, Hábitos, Preferencias, Necesidades, Expectativas, Actitudes y Valores	50000000000	50000000000
TOTAL		500000000000	500000000000

b) Cuadros de soporte

Cuadro N° 4
Gastos de Capital

(Millones S/)

CONCEPTO	REAL 2023			ESTIMADO 2024			APROBADO 2025
	Ppto	Ejec.	No Ejec.	Ppto	Ejec.	No Ejec.	
Proyectos de Inversión	0	0	0	0	0	0	0
Gastos relacionados a Proyectos de Inversión	112	18	93	66	66	0	66
Inversión Financiera							
Otros							
Total Gastos de Capital	112	18	93	66	66	0	66

Cuadro N° 5
Inversiones Fbk (No aplica)

Cuadro N° 6
Detalle de Gastos de Capital no Ligados a Proyectos

(Millones S/)

CONCEPTO DEL GASTO DE CAPITAL	2025	JUSTIFICACION
1.2 Gastos de Capital no ligados a proyectos de inversión		Se encuentran bajo el ámbito de la Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública, las
1. Mobiliario y Equipo	26	Entidades y Empresas del Sector Público No
2. Edificios e Instalaciones	7	Financiado de los tres niveles de gobierno, que
3. Equipos de Transporte y Maquinaria	0	ejecutan Proyectos de Inversión con Recursos
4. Instalaciones y Maquinarias en Propiedades Alquiladas	0	Públicos. Por lo cual, el Banco de la Nación no
5. Terrenos	0	considera estos Gastos de Capital como
6. Software	17	Proyectos de Inversión
Total Gastos de Capital no ligados a Proyectos de Inversión	50	

1.2.3. 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 2023	Estimado 2024	Aprobado 2025
Egresos por Transferencias	757	980	1.000
Fundación Cultural del Banco de la Nación (FCBN)	757	780	800
Otras Donaciones	0	200	200
Transferencia de utilidades al MEF	0	0	0

1.2.4. Egresos por Financiamiento

Financiamiento a largo plazo

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

1.3. Información Adicional

- Data Relevante para el año 2025, proyectado años 2026, 2027 y 2028.
- Gasto de personal en planillas activo (según grupo ocupacional) y pensionistas para el año 2025, según el siguiente detalle: i) Remuneraciones, ii) Gratificaciones, iii) CTS, iv) Contribución a Essalud, v) Asignaciones, vi) Bonificaciones autorizadas por FONAFE, vii) Bonificaciones por cierre de pliego colectivo, viii) Otras Bonificaciones, y ix) Otros.
- Declaración Jurada



Declaración jurada

La empresa se exime de adjuntar en el presente informe los formatos que se detallan, en razón de haber sido remitidos por medio del Sistema de Información FONAFE con las especificaciones, cierre electrónico y dentro de los plazos establecidos en la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.

- | | |
|-----------------|--------------------------------------|
| 1.- Formato 3P | : Estado de la situación financiera. |
| 2.- Formato 4P | : Estado de resultados integrales. |
| 3.- Formato 5P | : Presupuesto de ingresos y egresos. |
| 4.- Formato 6P | : Flujo de Caja. |
| 5.- Formato 7P | : Endeudamiento. |
| 6.- Formato 8P | : Gastos de Capital. |
| 7.- Formato 9P | : Información Operativa. |
| 8.- Formato 10P | : Cantidad de Personal. |
| 9.- Formato 11P | : Presupuesto Analítico de Personal. |



Encargado
Gerencia de Planeamiento
y Control de Gestión

SESION DE DIRECTORIO N°2539 DEL 19 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2024

Plan Operativo y Presupuesto desagregado 2025, aprobado por FONAFE.

(...)

Acuerda:

1. Aprobar el Plan Operativo correspondiente al año 2025 conforme al siguiente detalle:

INDICADORES	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	Meta al 1er. Trím. 2025	Meta al 2do. Trím. 2025	Meta al 3er. Trím. 2025	Meta al 4to. Trím. 2025
GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE						
Rentabilidad sostenible	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	39.27%	35.09%	30.37%	29.90%
1. Retorno sobre el Patrimonio - ROE						
2. Retorno sobre los Activos - ROA		Porcentaje	3.05%	2.89%	2.68%	2.75%
GARANTIZAR UNA SOLVENCIA SOSTENIBLE						
Solvencia Sostenible	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%
3. Ratio de Capital Global						
CUIDAR LA CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA						
Calidad de la Cartera crediticia	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	3.43%	3.45%	3.47%	3.49%
4. Ratio de Morosidad Banca Personal						
5. Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista		Porcentaje	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE						
Experiencia del cliente	Subgerencia Experiencia de Clientes y Reclamos	Porcentaje	75%	75%	75%	75%
6. Nivel de satisfacción de clientes						
Atención de reclamos		Porcentaje	5.15%	5.15%	5.15%	5.15%
7. Stock de Reclamos vencidos						
MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS						
Migración de operaciones en canales alternos	Gerencia de Banca Digital	Porcentaje	87.78%	88.03%	88.27%	88.49%
8. Índice Operacional de los Canales Alternos						
INCREMENTAR LAS OPERACIONES Y LOS CLIENTES DIGITALES						
Migración de operaciones a canales digitales	Gerencia de Banca Digital	Porcentaje	30.50%	31.00%	31.50%	32.12%
9. Índice Operacional de Canales Digitales						
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA						
Mejorar la eficiencia	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	37.25%	38.36%	39.12%	42.07%
10. Ratio de Eficiencia Financiera						
Mejorar la ejecución de FBK	Gerencia de Administración y Logística	Porcentaje	10.45%	27.78%	83.15%	100.00%
11. Ejecución de inversiones FBK (PIA)						
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS						
Plan de Integridad	Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	Porcentaje	15.00%	30.00%	70.00%	100.00%
12. Programa de Integridad, Modelo de Prevención y del Sistema de Gestión Antisoborno						
Implementación del SCI						
13. Nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SCI		Porcentaje	-	-	-	98.97%
Fortalecer el Gobierno Corporativo		Porcentaje	-	-	-	88.93%
14. Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC						
Fortalecer la Gestión Integral de Riesgos	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	-	-	-	90.00%
15. Nivel de madurez de la Gestión Integral de Riesgos - GIR						


BANCO DE LA NACION
 Juan Carlos Bustamante Gonzales
 Secretario de Directorio

APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO N° 2539
 DE FECHA: **19 DIC. 2024**

INDICADORES	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	Meta al 1er. Trim. 2025	Meta al 2do. Trim. 2025	Meta al 3er. Trim. 2025	Meta al 4to. Trim. 2025
Levantamiento de recomendaciones 16. Stock de recomendaciones vencidas de los entes de control	Gerencia General	Porcentaje	20.00%	18.00%	16.00%	14.00%
17. Implementación de recomendaciones de los entes de control		Porcentaje	20.00%	40.00%	70.00%	100.00%
GARANTIZAR LA ESTABILIDAD OPERATIVA						
Estabilidad operativa 18. Índice de estabilidad operativa	Gerencia de Tecnologías de Información	Porcentaje	95%	95%	95%	95%
MEJORAR EL CLIMA LABORAL						
Modelo de Gestión Humano corporativo 19. Modelo de Gestión Humano Corporativo	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	Porcentaje	-	-	-	100%
APLICAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL						
Plan de Gobierno y Transformación Digital 20. Cumplimiento con la ejecución de Proyectos de TI 2025 del Plan de Gobierno y Transformación Digital del EN	Gerencia de Tecnologías de Información	Porcentaje	20%	40%	60%	100%
IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AGILIDAD EMPRESARIAL						
Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial 21. Nivel de Avance del Plan de Transformación cultural EN	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	Porcentaje	25%	50%	75%	100%

2. Aprobar el Presupuesto desagregado correspondiente al año 2025, conforme a la siguiente estructura y montos en Soles:

PARTIDAS Y RUBROS	APROBADO
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	
1. INGRESOS	3,776,491,354
1.1. Venta de bienes	0
1.2. Venta de servicios	0
1.3. Ingresos financieros	2,936,626,748
1.4. Ingresos por participación o dividendos	2,782,936
1.5. Ingresos complementarios	0
1.6. Otros	837,081,670
2. EGRESOS	2,266,256,391
2.1. Compra de bienes	8,996,079
2.1.1 Insumos y suministros	8,227,913
2.1.2 Combustibles y lubricantes	718,166
2.1.3 Otros	50,000
2.2. Gastos de personal (GIP)	825,250,210
2.2.1. Sueldos y Salarios (GIP)	521,041,520
2.2.1.1 Básica (GIP)	253,155,393
2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)	90,522,324
2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)	48,442,137
2.2.1.4 Asignaciones (GIP)	117,521,666
2.2.1.5 Horas Extras (GIP)	11,400,000
2.2.1.6 Otros (GIP)	0
2.2.2. Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)	24,264,313
2.2.3. Seguridad y previsión social (GIP)	24,110,830
2.2.4. Dietas del directorio (GIP)	408,000
2.2.5. Capacitación (GIP)	2,227,046



APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO N° 2539
DE FECHA: 19 DIC. 2024

2.2.6. Jubilaciones y pensiones (GIP)	140,408,406
2.2.7. Otros Gastos de Personal (GIP)	112,790,095
2.2.7.1 Refrigerio (GIP)	120,000
2.2.7.2 Uniformes (GIP)	7,892,800
2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)	943,498
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)	30,000,000
2.2.7.7 Celebraciones (GIP)	0
2.2.7.8 Bono de Productividad (GIP)	0
2.2.7.9 Participación de trabajadores (GIP)	58,053,741
2.2.7.10 Otros (GIP)	15,780,056
2.3. Servicios prestados por terceros	329,532,471
2.3.1. Transporte y almacenamiento	4,378,068
2.3.2. Tarifas de servicios públicos	63,889,021
2.3.3. Honorarios profesionales (GIP)	17,358,618
2.3.3.1 Auditorías (GIP)	6,098,700
2.3.3.2 Consultorías (GIP)	2,583,062
2.3.3.3 Asesorías (GIP)	7,162,643
2.3.3.4 Otros servicios no personales (GIP)	1,514,213
2.3.4 Mantenimiento y reparación	79,903,970
2.3.5 Alquileres	22,935,417
2.3.6. Serv.de vigilancia, guardianía y limp. (GIP)	59,982,963
2.3.6.1 Vigilancia (GIP)	36,061,320
2.3.6.2 Guardianía (GIP)	0
2.3.6.3 Limpieza (GIP)	23,921,643
2.3.7 Publicidad y publicaciones	10,730,000
2.3.8. Otros	70,354,414
2.3.8.1 Servicio de mensajería y correspondencia (GIP)	1,885,433
2.3.8.2 Provisión de personal por coop. Y services (GIP)	0
2.3.8.3 Otros relacionados a GIP (GIP)	5,319,540
2.3.8.4 Otros no relacionados a GIP	63,149,441
2.4. Tributos	413,219,441
2.4.1 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF	80,173
2.4.2 Otros impuestos y contribuciones	413,139,268
2.5. Gastos diversos de gestión	62,671,762
2.5.1. Seguros	12,009,647
2.5.2. Viáticos (GIP)	9,769,441
2.5.3. Gastos de representación	52,000
2.5.4. Otros	40,840,674
2.5.4.1 Otros relacionados a GIP (GIP)	39,818,821
2.5.4.2 Otros no relacionados a GIP	1,021,853
2.6. Gastos financieros	148,751,920
2.7. Otros	477,834,508
RESULTADO DE OPERACIÓN	1,510,234,963
3. GASTOS DE CAPITAL	50,000,000
3.1. Presupuesto de Inversiones - FBK	50,000,000
3.1.1 Proyectos de inversión	0
3.1.2 Gastos de capital no ligados a proyectos	50,000,000
3.2. Inversión financiera	0
3.3. Otros	0
4. INGRESOS DE CAPITAL	0
4.1 Aportes de capital	0
4.2 Ventas de activo fijo	0



Juan Carlos Bustamante Gonzales

 Secretario de Directorio

APROBADO EN SESIÓN DE DIRECTORIO N° 2539

DE FECHA: 19 DIC. 2024

4.3 Otros	0
5. TRANSFERENCIAS NETAS	-901,000,000
5.1 Ingresos por Transferencias	0
5.2 Egresos por Transferencias	901,000,000
RESULTADO ECONOMICO	559,234,963
6. FINANCIAMIENTO NETO	-20,000,000
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	-20,000,000
6.2.1 Financiamiento Largo Plazo	-20,000,000
6.2.1.1 Desembolsos	0
6.2.1.2 Servicio de la deuda	20,000,000
6.2.1.2.1 Amortización	0
6.2.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	20,000,000
6.2.2 Financiamiento Corto Plazo	0
6.2.2.1 Desembolsos	0
6.2.2.2 Servicio de la deuda	0
6.2.2.2.1 Amortización	0
6.2.2.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	0
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	0
SALDO FINAL	539,234,963
GIP - TOTAL	901,331,285
Impuesto a la Renta	262,420,197

3. Encargar a la Gerencia General, previa coordinación y envío de información por parte de la Gerencia de Finanzas y Tesorería, la remisión del Presupuesto desagregado correspondiente al año 2025 e informe pertinente a FONAFE, de acuerdo a las adecuaciones, especificaciones y plazos establecidos en la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE.
4. Encargar a la Gerencia General, previa coordinación y envío de información por parte de la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, la remisión del Plan Operativo correspondiente al año 2025 e informe pertinente a FONAFE, y antes de su ejecución también a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y Contraloría General de la República.


 BANCO DE LA NACION
 Juan Carlos Bustamante Gonzales
 Secretario de Directorio

APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO N° 2539
 DE FECHA: 19 DIC. 2024