

*"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"*

*San Borja, 17 de diciembre de 2025*

Señor  
**PEDRO MANUEL TAPIA ALVARADO**  
DIRECTOR EJECUTIVO  
FONAFE  
Av. Paseo de la República Nº 3121  
San Isidro

Asunto : Plan Operativo y Presupuesto para el año 2026

Referencia : Directiva Corporativa de Gestión Empresarial

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con relación al documento de la referencia, a través del cual se norma la programación, formulación y aprobación del Plan Operativo, y Presupuesto de las Empresas del Estado bajo el ámbito del FONAFE para el ejercicio económico del año 2026.

Al respecto, se alcanza el Informe del Plan Operativo y Presupuesto del Banco de la Nación para el año 2026.

Cabe indicar que el Plan Operativo y Presupuesto para el año 2026 ha sido aprobado en la Sesión de Directorio Nº 2588 de fecha 03.12.2025, Acuerdo remitido adjunto al presente.

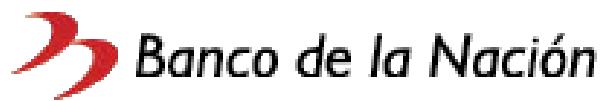
Atentamente,



Esta es una representación impresa cuya autenticidad puede ser contrastada con la representación imprimible localizada en la sede digital de la empresa:BN. La representación imprimible ha sido generada atendiendo lo dispuesto en la Directiva N° 003-2021-PCM/SGTD. La verificación puede ser efectuada a partir del 18/12/2025 11:17:32. Base Legal: Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Supremo N° 029-2021-PCM y la Directiva N° 002-2021-PCM/SGTD.  
URL: <https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/>  
CVD : 0012 7739 8520 0317



Javier Prado Este 2499-15021  
Lima 41 - ☎ 5192101  
URL: [www.bn.com.pe](http://www.bn.com.pe)



---

## INFORME

# APROBACIÓN DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO 2026

---

DICIEMBRE 2025

# **INFORME DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO 2026**

## **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)**

Nº	Apellidos y Nombres	Cargo	Designación N° y Fecha de Resolución
1	Stok Capella José Ricardo	Presidente Ejecutivo	R.S.N°004-2025-EF del 31-01-2025
2	Zacarías Cámac Andrés Abel	Director	R.S.N°010-2022-EF del 19-05-2022
3	Estela Benavides Manuel Ramón	Director	R.S.N°016-2024-EF del 13-05-2024
4	Acuña Namihas Rodolfo	Director	R.S.N°041-2025-EF del 12-11-2025

Información al 03 de diciembre de 2025.

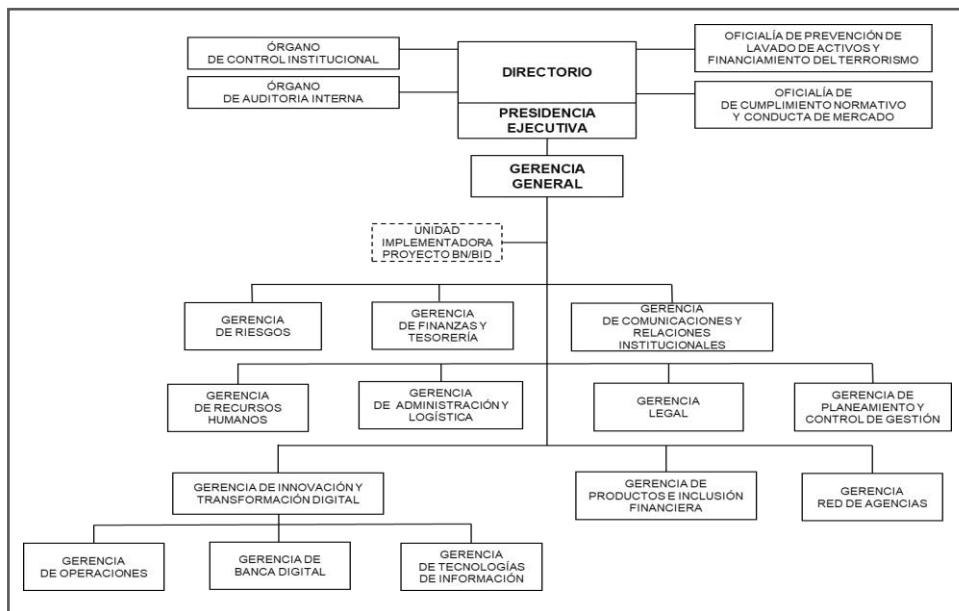
### 1.5. Gerencias principales (Apellidos y Nombres, Cargo, Fecha de Designación o encargo)

N	APELLIDOS Y NOMBRES	GERENCIA	SITUACIÓN	FECHA INICIO DE CARGO
1	Tejada Figueroa Ninovska Ruth	Gerencia General	Encargado	1/08/2025
2	Celedonio Romero Oscar Grabiel	Órgano de Control Institucional	Externo / Designado	22/09/2025
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	Galvez Vera Renee Victoria	Gerencia de Riesgos	Encargado	16/08/2025
7	Malfitano Malfitano Pietro Rino	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Encargado	16/12/2022
8	Ramirez Palma Felix Antonio	Gerencia Recursos Humanos y Cultura	Designado	28/04/2025
9	Quiroz Vasquez Nelly Patricia	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Institucionales	Designado	28/04/2025
10	Bustamante Gonzales Juan Carlos	Gerencia Legal	Designado	1/06/2017
11	Tejada Figueroa Ninovska Ruth	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Encargado	9/06/2025
12	Guevara Camara Maria Luisa	Gerencia de Operaciones	Encargado	13/05/2025
13	Quevedo Juarez Carlos Alberto	Gerencia Banca Digital	Designado	11/07/2024
14	García Moran Luis Rolando	Gerencia de Tecnologías de Información	Encargado	15/09/2025
15	Arias León Cecilia Yenngly	Gerencia de Productos e Inclusión Financiera	Designado	11/07/2024
16	Carpio Pizarro Keith Richard	Gerencia Red de Agencias	Encargado	15/04/2025
17	Villaverde Martínez Jesús Cristian	Gerencia de Administración y Logística	Designado	28/05/2025

### 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 33º 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



## 1.8. Factores críticos de éxito

- ✓ Desempeño financiero
- ✓ Entendimiento de las Expectativas de Clientes
- ✓ Servicio centrado en el cliente
- ✓ Continuidad del Negocio
- ✓ Capacidad de desarrollo de productos y servicios de TI
- ✓ Capacidad para incorporar tecnología

## 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)  
Octubre 2025**

Canal de Atención	Cantidad de Distritos con BN	Cantidad de Distritos a nivel nacional*	Participación %
Red de Oficinas	480	1,892	25%
Red de Cajeros Automáticos	306		16%
Red de Agentes Multired	1,785		94%
<b>Total de Distritos que son atendidos por el BN</b>	<b>1,791</b>		<b>95%</b>

Se consideran Oficinas operativas fijas, Red de ATMs operativas y POS operativos, remitido por las Gerencias Red de Agencias y Banca Digital.

\* Fuente: RENIEC.

## 1.10. Soporte operativo

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

Octubre 25

Canal de Atención	Total
Oficinas	560
Cajeros Automáticos	1,121
Cajeros Corresponsales	12,391
<b>Total</b>	<b>14,072</b>

Fuente: Gerencias Red de Agencias y Banca Digital.

Se consideran Oficinas operativas fijas, Red de ATMs operativas y POS operativos BN.

**Oficinas del Banco de la Nación**

Octubre 2025

Oficinas	Nº
Lima y Callao	99
Provincias	461
<b>Total</b>	<b>560</b>

Fuente: Gerencias Red de Agencias.

Se consideran Oficinas operativas fijas.

Cajeros Automáticos del Banco de la Nación

Octubre 2025

Cajeros Automáticos	Nº
Lima y Callao	426
Provincias	695
<b>Total</b>	<b>1,121</b>

Fuente: Banca Digital.  
Se considera Red de ATMs operativos

Agentes Multired del Banco de la Nación

Octubre 2025

Agentes Multired	Nº
Lima y Callao	1,450
Provincias	10,941
<b>Total</b>	<b>12,391</b>

Fuente: Banca Digital.  
Se consideran POS operativos BN.

### 1.11. Logros:

#### Principales logros esperados a obtener en el año 2026

- Para el 2026, se espera una Utilidad Neta alrededor de S/ 920 millones.
- Se estima llegar a realizar, en promedio el 90% de operaciones por canales alternos.
- Se realizará las acciones necesarias de impulso a clientes y usuarios para que se produzca la migración a operaciones digitales, con lo cual se persigue el objetivo de lograr que alrededor del 55% de operaciones financieras se realice por los canales digitales del Banco.
- Se estima alcanzar una alta tasa de estabilidad operativa, con una meta propuesta del 98%, lo que garantiza que la mayoría de los ciudadanos puedan acceder a sus servicios sin interrupciones significativas.

## II.- LÍNEAS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

### 2.1. Descripción de las líneas de negocio de la empresa

Las principales líneas de negocio del Banco son las siguientes:

- **Negociación y Ventas**  
Ingresos generados principalmente por la realización de operaciones de tesorería, compra y venta de títulos, monedas y commodities por cuenta propia, entre otras actividades de naturaleza similar.
- **Banca Minorista**  
Servicio orientado al financiamiento a clientes minoristas incluyendo tarjetas de crédito, préstamo hipotecario, entre otros.
- **Banca Comercial**  
Financiamiento a clientes no minoristas, incluyendo, factoring, descuento, arrendamiento financiero, entre otros.
- **Liquidación y Pagos**  
Actividades relacionadas con pagos y cobranzas, transferencia interbancaria de fondos, compensaciones y liquidación, entre otras actividades de naturaleza similar.
- **Otros Servicios**  
Servicios de custodia, fideicomisos, comisiones de confianza y otros servicios.

## 2.2. Información Cuantitativa de Líneas de Negocio

- Negociaciones y ventas (En millones de S/)

DETALLE	REAL 2024	ESTIMADO 2025	APROBADO 2026
NEGOCIACIÓN Y VENTAS	1492	1113	932
Derivados e Instrumentos Negociables	638	687	513
Disponibles BCR	853	426	419

- Banca Minorista (En millones de S/)

DETALLE	REAL 2024	ESTIMADO 2025	APROBADO 2026
BANCA MINORISTA	1390	1592	1730
Crédito minorista de consumo	1	0	75
Crédito minorista hipotecario	78	56	90
Depósitos minoristas	4	4	216
Préstamo Multired	1306	1531	1349

- Banca Comercial (En millones de S/)

DETALLE	REAL 2024	ESTIMADO 2025	APROBADO 2026
BANCA COMERCIAL	415	284	421
Crédito Corporativo	413	284	395
Depósito Comercial	1	0	27

- Liquidación y Pagos (En millones de S/)

DETALLE	REAL 2024	ESTIMADO 2025	APROBADO 2026
LIQUIDACIÓN Y PAGOS	82	83	81
Administración de efectivo, pagos y liquidaciones	82	83	81

- Otros Servicios (En millones de S/)

DETALLE	REAL 2024	ESTIMADO 2025	APROBADO 2026
OTROS SERVICIOS	727	736	518
Gestión de Inversiones y encargos de confianza	6	4	508
Otros Servicios	721	731	10

### III.- PLAN ESTRATÉGICO

#### Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026

##### 3.1. Misión

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

##### 3.2. Visión

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

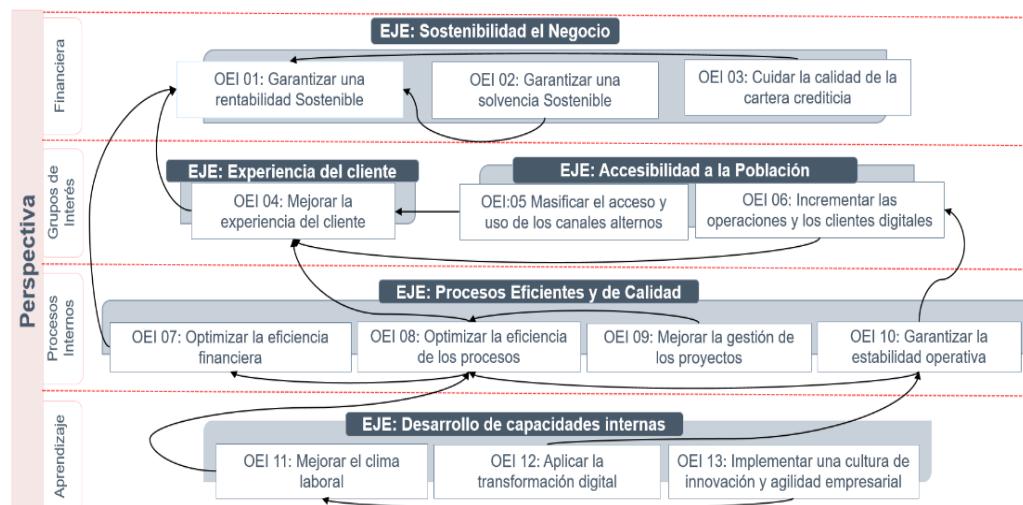
##### 3.3. Valores

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

##### 3.4. Horizonte del Plan Estratégico

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

##### 3.5. Mapa estratégico



### 3.6. Matriz estratégica: Objetivos estratégicos, Indicadores y Metas

Nº	Perspectiva	OEI BN	Indicador	Unidad de Medida	Ejecutado			Meta	
					2022	2023	2024	2025	2026
1	Financiera	OEI 01: Garantizar una rentabilidad Sostenible	Retorno sobre el Patrimonio - ROE	Porcentaje	54.74	62.74	42.23	27.12	28.32
2		OEI 02: Garantizar una solvencia Sostenible	Ratio de Capital Global	Porcentaje	15.33	15.12	18.31	13	13
3			Ratio de Morosidad	Porcentaje	2.37	2.24	1.99	2.62	2.76
4		OEI 03: Cuidar la calidad de la cartera crediticia	Gasto de Provisiónes Específicas Cartera Minorista sobre Cartera Vigente Minorista	Porcentaje	0.76	1.44	1.49	hasta 2%	
5	Grupos de Interés	OEI 04: Mejorar la experiencia del cliente	Nivel de satisfacción de cliente	Porcentaje	76.52	74.03	79.61	75	75
6		OEI 05: Masificar el acceso y uso de los canales alternos	Índice operacional de canales alternos	Porcentaje	84.59	85.19	87.43	89.12	90.62
7		OEI 06: Incrementar las operaciones y los clientes digitales	Clientes que usan canales digitales	Porcentaje	35.56	50.5	54.9	42	44
8	Procesos Internos	OEI 07: Optimizar la eficiencia financiera	Ratio de Eficiencia Financiera	Porcentaje	43.78	31.91	36.57	49.44	46.72
9		OEI 08: Optimizar la eficiencia de los procesos	Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC	Porcentaje	88.93	88.93	86.45	88.93	88.93
10			Nivel de Madurez de la Responsabilidad Social Corporativa - RSC	Porcentaje	86.11	86.11	100	86.2	86.2
11		OEI 09: Mejorar la gestión de los proyectos	Proyectos implementados	Porcentaje	-	100	81.82	100	100
12		OEI 10: Garantizar la estabilidad operativa	Estabilidad Operativa	Porcentaje	-	99.75	99.94	LB+ 4	LB+6
13	Aprendizaje	OEI 11: Mejorar el clima laboral	Índice de clima laboral	Porcentaje	54	68	53	69	70
14		OEI 12: Aplicar la transformación digital	Porcentaje de avance en el proceso de transformación digital	Porcentaje	-	-	n/d	LB+ 4	LB+6
15		OEI 13: Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial	Nivel de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial	Porcentaje	-	98	92	100	100

#### IV.- PLAN OPERATIVO

##### 4.1 Avance de indicadores al III Trimestre y estimación al cierre del año del Plan Operativo 2025

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

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERACIÓN	EJECUCIÓN	META	META	ESTIMACIÓN	
						AL III TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.	AL IV TRIM.	
GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE	Rentabilidad sostenible	1	Retorno sobre el Patrimonio - ROE	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio promedio últimos 12 meses	Porcentaje	4.76%	27.32%	30.37%	29.90%	27.81%
		2	Retorno sobre los Activos - ROA	Utilidad Neta Anualizada / Activo promedio últimos 12 meses	Porcentaje	4.76%	2.43%	2.68%	2.75%	2.45%
GARANTIZAR UNA SOLVENCIA SOSTENIBLE	Solvencia sostenible	3	Ratio de Capital Global	Patrimonio efectivo / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional)	Porcentaje	4.76%	15.59%	14.00%	14.00%	16.82%
CUIDAR LA CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA	Calidad de la Cartera crediticia	4	Ratio de Morosidad Banca Personal	Saldo Cartera Atrasada Banca Personal (Vencido y Judicial) / Saldo Total Banca Personal	Porcentaje	4.76%	3.86%	3.47%	3.49%	3.65%
		5	Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista	(Gasto de provisiones específicas anualizadas cartera minorista mes t/Saldo cartera vigente minorista mes t) X 100	Porcentaje	4.76%	1.20%	2.50%	2.50%	2.50%
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Experiencia del cliente	6	Nivel de satisfacción de clientes	(Nº de Promotores - Nº de Detractores) / Nº encuestados	Porcentaje	4.76%	81.77%	75%	75%	75%
	Atención de reclamos	7	Stock de reclamos vencidos	Promedio (Reclamos pendientes fuera de plazo acumulados / Reclamos registrados acumulados del periodo)	Porcentaje	4.76%	1.18%	5.15%	5.15%	4.20%
MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS	Migración de operaciones en canales alternos	8	Índice Operacional de los Canales Alternos	Nº de operaciones financieras en canales alternativos / Nº de operaciones financieras de todos los canales	Porcentaje	4.76%	89.74%	88.27%	88.49%	89.53%
INCREMENTAR LAS OPERACIONES Y LOS CLIENTES DIGITALES	Migración de operaciones a canales digitales	9	Índice Operacional de Canales Digitales	Nº de operaciones financieras en canales digitales / Nº de Operaciones financieras de todos los canales	Porcentaje	4.76%	44.30%	31.50%	32.12%	45.36%
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA	Mejorar la eficiencia	10	Ratio de Eficiencia Financiera	Gastos administrativos / ingresos netos	Porcentaje	4.76%	32.50%	39.12%	42.07%	37.11%
	Mejorar la ejecución de FBK	11	Ejecución de inversiones FBK (PIA)	Monto de Inversiones FBK ejecutado / Monto de Inversiones FBK del PIA	Porcentaje	4.76%	100.90%	83.15%	100.00%	100.00%

Plan Operativo Institucional 2025, aprobado en Sesión de Directorio N° 2539 de fecha 19.12.2024.

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

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERACIÓN	EJECUCIÓN	META	META	ESTIMACIÓN	
						AL III TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.	AL IV TRIM.	
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Plan de Integridad	12	Programa de Integridad, Modelo de Prevención y del Sistema de Gestión Antisoborno	Nº de Actividades Ejecutadas / Nº de Actividades programadas	Porcentaje	4.76%	70.00%	70%	100%	100.00%
	Implementación del SCI	13	Nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SCI	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Control Interno	Porcentaje	4.76%	-	-	98.97%	97.63%
	Fortalecer el Gobierno Corporativo	14	Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema BGC	Porcentaje	4.76%	-	-	88.93%	88.93%
	Fortalecer la Gestión Integral de Riesgos	15	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%	-	-	90.00%	90.00%
	Levantamiento de recomendaciones	16	Stock de recomendaciones vencidas de los entes de control	(Total de recomendaciones vencidas al 31.12.2024 (recomendaciones vencidas - recomendaciones vencidas con dependencia tecnológica – recomendaciones vencidas con dependencia externa) / Total de recomendaciones abiertas al 31.12.2024) x 100	Porcentaje	4.76%	14.12%	16%	14%	14.00%
		17	Implementación de recomendaciones de los entes de control	(Implementación de recomendaciones en el período / Número de recomendaciones programadas para ser implementadas en el período) x 100	Porcentaje	4.76%	105.71%	70%	100%	100.00%
GARANTIZAR LA ESTABILIDAD OPERATIVA	Estabilidad operativa	18	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	4.76%	97.12%	95.00%	95.00%	96.62%
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Modelo de Gestión Humano Corporativo	19	Modelo de Gestión Humano Corporativo	Suma de puntos por componente calificado por FONAFE	Porcentaje	4.76%	-	-	100.00%	80.00%
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 BN	Número de proyectos implementados / Número total de proyectos Programados	Porcentaje	4.76%	100.00%	60%	100%	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 BN	Avance de actividades ejecutadas / Avance de actividades programadas	Porcentaje	4.76%	68.00%	75%	100%	100%

Plan Operativo Institucional 2025, aprobado en Sesión de Directorio N° 2539 de fecha 19.12.2024.

## 4.2 Matriz del Plan Operativo 2026

Cuadro N° 2: Matriz del Plan Operativo 2026

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERACIÓN (%)	META APROBADA 2026			
						AL I Trim	AL II Trim	AL III Trim	AL IV Trim
OEI 1: GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE	Rentabilidad sostenible	1. Retorno sobre el Patrimonio – ROE 2. Retorno sobre los Activos – ROA	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio promedio últimos 12 meses Utilidad Neta Anualizada / Activo promedio últimos 12 meses	Porcentaje	4.76%	26.48%	25.82%	24.50%	24.24%
OEI 2: GARANTIZAR UNA SOLVENCIA SOSTENIBLE	Solvencia Sostenible	3. Ratio de Capital Global	Patrimonio efectivo / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional)	Porcentaje	4.76%	2.29%	2.20%	2.06%	2.02%
OEI 3: CUIDAR LA CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA	Calidad de la Cartera crediticia	4. Ratio de Morosidad Banca Personal	Saldo Cartera Atrasada Banca Personal (Vencido y Judicial) / Saldo Total Banca Personal	Porcentaje	4.76%	14.0%	14.0%	14.0%	14.5%
		5. Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista	(Gasto de provisiones específicas anualizadas cartera minorista mes t/Saldo cartera vigente minorista mes t)*100	Porcentaje	4.76%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
OEI 4: MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Experiencia del cliente	6. Nivel de satisfacción de clientes	(Nº de Promotores - Nº de Detractores) / Nº encuestados	Porcentaje	4.76%	75%	75%	75%	75%
	Atención de reclamos	7. Stock de Reclamos vencidos	((Número de Reclamos pendientes fuera del tiempo establecido Acumulados) / (Número total de Reclamos Registrados Acumulados)) X 100	Porcentaje	4.76%	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%
OEI 5: MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS	Migración de operaciones en canales alternos	8. Índice Operacional de los Canales Alternos	Nº de operaciones financieras en canales alternativos / Nº de operaciones financieras de todos los canales	Porcentaje	4.76%	89.45%	89.63%	89.88%	90.20%
OEI 6: INCREMENTAR LAS OPERACIONES Y LOS CLIENTES DIGITALES	Migración de operaciones a canales digitales	9. Índice Operacional de Canales Digitales	Nº de operaciones financieras en canales digitales / Nº de Operaciones financieras de todos los canales	Porcentaje	4.76%	52.44%	53.93%	54.50%	55.00%
OEI 7: OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA	Mejorar la eficiencia	10. Ratio de Eficiencia Financiera	Gastos administrativos / ingresos netos	Porcentaje	4.76%				
OEI 8: OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	Fortalecer el Sistema de Integridad	11. Nivel de madurez del Sistema de Integridad y Anticorrupción - SIA	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Integridad y Anticorrupción	Porcentaje	4.76%	15.00%	30.00%	70.00%	100.00%
	Implementación del SCI	12. Nivel de madurez del Sistema de Control Interno – SCI	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Control Interno	Porcentaje	4.76%	-	-	-	98.17%
	Fortalecer el Gobierno Corporativo	13. Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema BGC	Porcentaje	4.76%	-	-	-	92.03%
	Fortalecer la Gestión Integral de Riesgos	14. 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%	-	-	-	90.00%
	Levantamiento de recomendaciones	15. Stock de recomendaciones vencidas de los entes de control	(Total de recomendaciones vencidas al 31.12.2025 (recomendaciones vencidas recomendaciones vencidas con dependencia tecnológica – recomendaciones vencidas en evaluación de los órganos de control) / Total de recomendaciones abiertas al 31.12.2025) x 100	Porcentaje	4.76%	20.00%	18.00%	16.00%	13.00%
		16. Implementación de recomendaciones de los entes de control	(Implementación de recomendaciones en el período / Número de recomendaciones programadas para ser implementadas en el período) x 100	Porcentaje	4.76%	20.00%	40.00%	70.00%	100.00%
OEI 9: MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS	Mejorar la ejecución de FBK	17. Ejecución de inversiones FBK (PIA)	Monto de Inversiones FBK ejecutado / Monto de Inversiones FBK del PIA	Porcentaje	4.76%	5.11%	44.01%	75.43%	100.00%
OEI 10: GARANTIZAR LA ESTABILIDAD OPERATIVA	Estabilidad operativa	18. 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	4.76%	98%	98%	98%	98%
OEI 11: MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Modelo de Gestión Humano corporativo	19. Modelo de Gestión Humano Corporativo	Suma de puntos por componente calificado por FONAFE	Puntos	4.76%	-	-	-	100
OEI 12: APLICAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Fortalecer el Gobierno y Transformación Digital	20. Nivel de Madurez de Gobierno y Transformación Digital	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema Gobierno y Transformación Digital GTD	Porcentaje	4.76%				94.50%
OEI 13: 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 BN	Avance de actividades ejecutadas / Avance de actividades programadas	Porcentaje	4.76%	25%	50%	75%	100%

#### 4.3 Ficha técnica del indicador:

<b>Perspectiva</b>	Financiera							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar una Rentabilidad Sostenible							
<b>Objetivo Operativo</b>	Rentabilidad sostenible							
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Rentabilidad del Patrimonio - ROE</b>							
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Fórmula de cálculo</b>	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio últimos 12 meses) x100							
<b>Fuente auditable</b>	Estados Financieros al cierre de mes							
<b>Datos Históricos</b>	Real 2023	Real 2024	Estimado 2025					
	62.74%	42.23%	27.81% <sup>(1)</sup>					
<b>Metas 2026 (*)</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	26.48%	25.82%	24.50%	24.24%				
<b>Proyecciones</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>					
	-	-	-					
<b>Valor de Referencia</b>	-							
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
Para el año 2026, el indicador alcanzaría 24.44%, menor en 4 puntos porcentuales respecto al 2025 explicado por la evolución de los componentes.								
<b>Análisis de la evolución Utilidad</b>								
Para el 2026, se espera una Utilidad Neta de S/ 919 millones, menor en S/ 182 millones a la UN del 2025 (S/ 1 102 Millones), explicado por:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menores Ingresos Financieros (- S/ 111.8 millones)</li> <li>- Menores Ingresos ROF (- S/ 56 millones)</li> <li>- En contraparte, se incrementan los Ingresos por Servicios Financieros (+S/ 8.3 millones)</li> </ul>								
Por el lado de los gastos:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Gastos de Personal (+S/ 69.9 millones)</li> <li>- Mayores Gastos por Servicios Prestados por Terceros (+S/ 58.5 millones)</li> </ul>								
<b>Análisis de la evolución Patrimonio</b>								
Para el 2026, el Patrimonio promedio ascendería a S/ 3 792 millones, menor al año 2025 en S/ 170 millones.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
La afectación en el cumplimiento de la meta podría deberse a:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Asimismo, ello afectaría el ingreso por la Comisión de Manejo de Tesorería del Estado (menor recaudación de tributos).</li> <li>- Adicionalmente, la incertidumbre podría deteriorar en mayor medida los precios de los instrumentos que se mantienen en el Portafolio de Inversiones.</li> </ul>								

(1): Cifras estimadas PIA 25 - con ejecución al mes de Ago 25

(\*): Cifras estimadas con ejecución al mes de Ago 25

<b>Perspectiva</b>	Financiera							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar una Rentabilidad Sostenible							
<b>Objetivo Operativo</b>	Rentabilidad sostenible							
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Rentabilidad del Activo - ROA</b>							
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Fórmula de cálculo</b>	Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio últimos 12 meses) x100							
<b>Fuente auditable</b>	Estados Financieros al cierre de mes							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	3.63%	2.99%	2.45%					
<b>Metas 2026 (*)</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	2.29%	2.20%	2.06%	2.02%				
<b>Proyecciones</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>					
	-	-	-					
<b>Valor de Referencia</b>	-							
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
Para el año 2026, el indicador alcanzaría 2.02% , menor en 0.43 puntos porcentuales respecto al 2025, explicado por la evolución de los componentes.								
<b>Análisis de la evolución Utilidad</b>								
Para el 2026, se espera una Utilidad Neta de S/ 919 millones, menor en S/ 182 millones a la UN del 2025 (S/ 1 102 Millones), explicado por:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menores Ingresos Financieros (- S/ 111.8 millones)</li> <li>- Menores Ingresos ROF (- S/ 56 millones)</li> <li>- En contraparte, se incrementan los Ingresos por Servicios Financieros (+S/ 8.3 millones)</li> </ul>								
Por el lado de los gastos:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Gastos de Personal (+S/ 69.9 millones)</li> <li>- Mayores Gastos por Servicios Prestados por Terceros (+S/ 58.5 millones)</li> </ul>								
<b>Análisis de la evolución Activo</b>								
Para el 2026, el activo promedio ascendería a S/ 45 592 millones, mayor al año previo en S/ 919 millones.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
La afectación en el cumplimiento de la meta podría deberse a:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Asimismo, ello afectaría el ingreso por la Comisión de Manejo de Tesorería del Estado (menor recaudación de tributos).</li> <li>- Adicionalmente, la incertidumbre podría deteriorar en mayor medida los precios de los instrumentos que se mantienen en el Portafolio de Inversiones.</li> </ul>								

(1): Cifras estimadas PIA 25 - con ejecución al mes de Ago 25

(\*): Cifras estimadas con ejecución al mes de Ago 25

<b>Perspectiva</b>	Financiera							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar una solvencia sostenible							
<b>Objetivo Operativo</b>	Solvencia sostenible							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Ratio de Capital Global</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Específico							
<b>Fórmula de Calculo</b>	Patrimonio efectivo / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional)							
<b>Fuente Auditable</b>	Reporte 4-D y Reporte 3 de Contabilidad							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	15.12%	18.31%	16.82%					
<b>Metas 2026</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	14.0%	14.0%	14.0%	14.5%				
<b>Proyecciones</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>					
	14.5%	14.5%	14.5%					
<b>Valor de Referencia</b>								
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
Se aprecia una tendencia creciente en el indicador de RCG explicado fundamentalmente por el mayor patrimonio efectivo. De acuerdo la proyección de los EEFF (realizada por la Gerencia de Finanzas y Tesorería para el IASC 2025-2027) se estima que al cierre del 2025 el RCG se ubique en 16.82%, se debe tener en cuenta que la evolución de indicador no es estático, sino que cambian en función a las nuevas necesidades comerciales, entre otros.								
<b>Análisis de la evolución del Patrimonio Efectivo</b>								
En el periodo junio 2024 - junio 2025 se aprecia un crecimiento importante del patrimonio efectivo producto de la capitalización de S/100 millones, del incremento en las utilidades acumuladas, así como de los menores ajustes al patrimonio por las pérdidas no realizadas por inversiones DPV.								
<b>Análisis de la evolución de los Activos Ponderados por Riesgo (APR)</b>								
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 junio 2024 - junio 2025 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 15% producto principalmente del mayor crecimiento del saldo de cartera crediticia.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
La meta propuesta corresponde al Ratio de Capital Objetivo establecido por el BN dentro de los Informes de Autoevaluación de Suficiencia de Capital del periodo 2025-2027. 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 14.5% a partir de diciembre 2026.								

<b>Perspectiva</b>	Financiera							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Cuidar la calidad de la cartera crediticia							
<b>Objetivo Operativo</b>	Cálculo de la Morosidad							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Morosidad Banca Personal</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo Reducción (CR)							
<b>Fórmula de Calculo</b>	Saldo Cartera Atrasada Banca Personal (Vencido y Judicial) / Saldo Total Banca Personal							
<b>Fuente Auditable</b>	Balance General							
<b>Datos Históricos</b>	Real 2023	Real 2024	Estimado 2025					
	3.01%	3.40%	3.65%					
<b>Metas 2026</b>	AI Trim I	AI Trim II	AI Trim III	AI Trim IV				
	3.65%	3.65%	3.65%	3.65%				
<b>Proyecciones</b>	Año 2027	Año 2028	Año 2029					
	3.65%	3.65%	3.65%					
<b>Valor de Referencia</b>								
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
En los últimos años la morosidad Banca Personal se ha controlado principalmente por el adecuado equilibrio entre sus saldos atrasados y créditos directos. Cabe indicar que, en la cartera consumo, a partir de abril 2019 las colocaciones se volvieron mucho más restrictivas, a raíz de una recomendación SBS donde exigió incluir las deudas relacionadas a descuento por planilla en la evaluación de la capacidad de pago. Otra situación que impacta en el indicador es el poco dinamismo de castigo de los créditos irrecuperables.								
<b>Análisis de la evolución Cartera Atrasada</b>								
El comportamiento de los saldos atrasados refleja, en parte, una estrategia prudente en la gestión de castigos, priorizando una evaluación cuidadosa de los créditos con atrasos mayores a un año. Si bien se ha avanzado en el tratamiento de este grupo de créditos considerados de difícil recuperación, aún existe espacio para seguir fortaleciendo las acciones, tanto en la aplicación oportuna de castigos como en el desarrollo de estrategias de recuperación más eficientes. Se continuará trabajando en este frente, con el objetivo de optimizar la gestión de estos saldos y contribuir a la mejora sostenida de los indicadores de cartera.								
<b>Análisis de la evolución Saldo Total</b>								
Desde abril de 2019, las colocaciones en la cartera de Banca Personal experimentaron una restricción significativa, especialmente en los productos de Tarjeta de Crédito y Préstamo Multired —principal producto minorista del Banco—, como resultado de una disposición de la SBS que recomendó incorporar las deudas por descuento por planilla en la evaluación de la capacidad de pago. Esta medida redujo el margen de endeudamiento disponible para nuevos créditos o renovaciones. Posteriormente, durante la pandemia, el impacto en las colocaciones fue considerable, alcanzando niveles mínimos de desembolso cercanos a S/ 170 millones.								
No obstante, a partir de febrero de 2022, se implementaron mejoras en la política de otorgamiento de Préstamos Multired, introduciendo ratios cuota/ingreso diferenciados por perfil de riesgo, lo que ha permitido una recuperación sostenida en el nivel de colocaciones, pasando de S/ 5,843 millones en febrero 2022 a S/ 11,155 millones en junio 2025.								
Dado el impacto directo de este componente en la dinámica de crecimiento de la cartera, su gestión oportuna y estratégica resulta clave para continuar fortaleciendo los resultados del portafolio. Esta responsabilidad recae en la Subgerencia de Banca Personal, adscrita a la Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
Entre diciembre 2024 y junio 2025, la cartera de créditos de Banca Personal registró un crecimiento de S/ 558 millones, al pasar de S/ 10,597 millones a S/ 11,155 millones, impulsado principalmente por el incremento en las colocaciones de préstamos no revolventes y créditos hipotecarios. No obstante, la proyección de crecimiento para el 2025 fue ajustada de 12% a 6%, según la última estimación del área financiera. En este contexto, resulta fundamental asegurar una gestión eficiente y focalizada de las colocaciones, ya que un ritmo de crecimiento inferior al previsto —sin un adecuado control del riesgo— podría traducirse en un deterioro de la calidad de cartera, reflejándose en un incremento de la mora y potencialmente comprometiendo el cumplimiento de la meta estimada.								

[1] Especificar si es Financiera, Grupos de Interés, Procesos o Aprendizaje.

[2] Podrá ser continuo de incremento (CI), continuo de reducción (CR) o Específico (E)

<b>Perspectiva</b>	Financiera			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Cuidar la calidad de la cartera crediticia			
<b>Objetivo Operativo</b>	Calidad de la Cartera crediticia			
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista</b>			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
<b>Tipo de Indicador</b>	Específico			
<b>Fórmula de Calculo</b>	$\frac{(\text{Gasto de provisiones específicas anualizadas cartera minorista mes t}/\text{Saldo cartera vigente minorista mes t})}{(\text{Gasto de provisiones específicas anualizadas cartera minorista mes t-12} + \text{Gasto de provisiones específicas de la cartera minorista diciembre año anterior})}$ <p>Numerador: Gasto de provisiones específicas de la cartera minorista mes t - Gasto de provisiones específicas de la cartera minorista mes t-12 + Gasto de provisiones específicas de la cartera minorista diciembre año anterior.</p> <p>Denominador: la totalidad del saldo de las cuentas contables correspondiente a la parte vigente de la cartera minorista de acuerdo a lo establecido en el Plan de Cuentas de la SBS y en la Resolución SBS N° 11356-2008.</p>			
<b>Fuente Auditable</b>	Balance de Comprobación BN			
<b>Datos Históricos</b>	Real 2023	Real 2024	Estimado 2025	
	1.44%	1.49%	2.5%	
<b>Metas 2026</b>	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
<b>Proyecciones</b>	Año 2027	Año 2028	Año 2029	
	2.5%	2.5%	2.5%	
<b>Valor de Referencia</b>				
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>				
En los dos últimos años se aprecia una tendencia ligeramente creciente en el indicador, explicado fundamentalmente por el mayor incremento en el gasto anualizado de las 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. No obstante se aprecia una estabilización en el crecimiento del indicador.				
<b>Análisis de la evolución del Gasto de provisiones específicas anualizadas cartera minorista</b>				
En el periodo diciembre 2023 - diciembre 2024 se aprecia un crecimiento del saldo anualizado del gasto de provisiones específicas de la cartera minorista que pasó de S/ 131.8 millones a S/152.2 millones, ello a razón del deterioro observado en esta cartera lo cual demandó una mayor constitución de provisiones específicas, ya en el periodo junio 2024 - junio 2025 se aprecia una reducción en el saldo anualizado del gasto de provisiones específicas de la cartera minorista, que pasó de S/161.4 millones a S/141.3 millones.				
<b>Análisis de la evolución del Saldo cartera vigente minorista</b>				
En el periodo diciembre 2023 -diciembre 2024 se aprecia un importante crecimiento del saldo de la cartera vigente minorista, la misma que pasó de S/9,153.0 millones a S/10,215.1 millones, se debe tener presente que la cartera vigente no presenta atrasos en el pago de sus cuotas en el BN. Por otra parte, en el periodo junio 2024 - junio 2025 se apreció un menor ritmo en el crecimiento de la cartera, la que pasó de S/ 9,720.1 millones a S/10,701.6 millones.				
<b>Justificación de las metas propuestas</b>				
La meta propuesta así como el indicador se encuentra establecido en el Marco de Apetito al Riesgo vigente, el mismo que fué revisado en el Informe de Autoevaluación de Suficiencia de Capital - IASC 2025-2027 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%.				

Informe de Autoevaluación de Suficiencia de Capital

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés							
<b>Objetivo Operativo</b>	Experiencia del cliente							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Nivel de satisfacción de cliente</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Formula de Calculo</b>	$(N^{\circ} \text{ de Promotores} - N^{\circ} \text{ de Detractores}) / N^{\circ} \text{ encuestados}$							
<b>Fuente Auditable</b>	Reporte de Área responsable del Indicador							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	74.03	79.61	75.00					
<b>Metas 2026</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	75.00	75.00	75.00	75.00				
<b>Proyecciones</b>	2027	2028	2029					
	-	-	-					
<b>Valor de Referencia</b>	-							
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
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.								
<b>Análisis de la evolución de Promotores</b>								
No existe una variación considerable dentro del comportamiento de los clientes promotores, es de resaltar que durante las mediciones se ha mantenido dentro del mismo rango a pesar del aumento o disminución de la muestra aplicada en los distintos meses.								
<b>Análisis de la evolución de Detractores</b>								
En se observa que la gestión del BOT de la mesa de redes sociales impacta negativamente en el resultado de satisfacción general.								
<b>Análisis de la evolución de encuestados</b>								
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.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
Las encuestas a clientes 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.								

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar la experiencia del cliente							
<b>Objetivo Operativo</b>	Atención de Reclamos							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Stock de reclamos vencidos</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de Reducción							
<b>Fórmula de Calculo</b>	((Número de Reclamos pendientes fuera del tiempo establecido Acumulados) / (Número total de Reclamos Registrados Acumulados)) X 100							
<b>Fuente Auditable</b>	Aplicativo de Reclamos							
<b>Gerencia Responsable</b>	Gerencia de Innovación y Transformación Digital							
<b>Datos Históricos</b>	Real 2023	Real 2024	Estimado 2025					
	3.40%	4.20%	4.20%					
<b>Metas 2026</b>	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV				
	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%				
<b>Proyecciones</b>	Año 2027	Año 2028	Año 2029					
	3.95%	3.80%	3.65%					
<b>Valor de Referencia</b>								
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
El resultado del indicador en los años 2023 y 2024 fueron 3.40% y 4.20% respectivamente. De acuerdo a la tendencia de los datos, se proyecta que el promedio del indicador al finalizar el año 2025 sea aproximadamente 4.20%. Esta previsión se debe a la reducida capacidad operativa de la Subgerencia de Atención de Reclamos; así como, la contratación de un nuevo proveedor por vencimiento de contrato del proveedor actual.								
<b>Análisis de la evolución de reclamos pendientes fuera de plazo</b>								
El numerador del indicador es la cantidad de reclamos y requerimientos pendientes que se encuentran fuera de plazo de atención. El promedio del numerador durante el 2025 es de 239 reclamos, se espera que este promedio siga la tendencia de los meses evaluados.								
<b>Análisis de la evolución de reclamos registrados acumulados</b>								
El denominador del indicador es la cantidad de reclamos y requerimientos registrados acumulados desde la fecha que hay pendientes. 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.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
Algunas de las actividades que podrían afectar el resultado del indicador: En el 2025, no se ha aumentado el numero de plazas CAP de la subgerencia para la atención de reclamos, bajando la capacidad operativa del área. En octubre de 2025, se vence el contrato de la empresa A365, por lo que se debe tomar en cuenta la curva de aprendizaje del nuevo proveedor.								

Perspectiva	Grupos de Interés							
Objetivo Estratégico	Masificar el acceso y uso de los canales alternos							
Objetivo Operativo	Migración de operaciones en canales alternos							
Nombre el Indicador	<b>Índice operacional de canales alternos</b>							
Unidad de medida	Porcentaje							
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento (CI)							
Fórmula de Calculo	N° de Operaciones Financieras en Canales Alternativos / N° de Operaciones Financieras de todos los canales							
Fuente Auditable	Quipus							
Datos Históricos	Real 2023	Real 2024	Estimado 2025					
	85.19%	87.43%	89.53%					
Metas 2026	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV				
	89.45%	89.63%	89.88%	90.20%				
Proyecciones	Año 2027	Año 2028	Año 2029					
Valor de Referencia	-							
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
En los períodos 2023 - 2024, se ha observado un crecimiento sostenido en el índice de canales alternos, pasando de 85.19% a 87.43%, respectivamente. Este aumento refleja una mayor adopción y uso de los canales alternos (ATMs, Agentes y canales digitales) por parte de los clientes para sus operaciones financieras.								
La estimación para el año 2025 es de 89.53%, lo que indica que se espera continuar con la tendencia de crecimiento. Esto se logrará a través del impulso de transacciones en los canales alternos y la migración de operaciones desde el canal de ventanilla.								
<b>Análisis de la evolución de operaciones en canales alternos</b>								
El crecimiento de este componente se debe al impulso de transacciones en los canales alternos, resultado de la expansión de la red de ATMs y Agentes Corresponsales. Además, la reactivación y ampliación de funciones de pago en la APP BN, así como el fomento de compras en comercio electrónico y POS, han contribuido significativamente.								
<b>Análisis de la evolución de operaciones en todos los canales</b>								
La evolución de este componente está marcada por una reducción de las transacciones en el canal de ventanilla debido a las acciones de traspase hacia los canales alternos. Este cambio de comportamiento de los clientes es el factor principal que impulsa el incremento del índice general.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
El crecimiento de las operaciones se ve sustentado básicamente en el impulso de:								
- Afiliación con Biometría a la Clave Dinámica Digital (CDD).								
- Fomento del pago con QR.								
- Optimización de Págalo.pe: Ejecutar acciones de estabilización y mejora continua en la plataforma Págalo.pe.								
- Promoción e impulso de pagos de servicios esenciales: Intensificar la difusión y facilidad de pago de servicios de luz, agua y telefonía en la Banca Móvil, en coordinación con FONAFE y con el apoyo de las subgerencias macroregionales.								
- Campañas de difusión de pagos educativos: Difusión del pago de universidades en Multired Virtual, Agentes y Págalo.pe, lo cual contribuirá en incrementar la oferta de pagos educativos en canales alternos y digitales.								
- Mejoras en el autorizador VISA: Optimizar el sistema autorizador de operaciones VISA para reducir denegaciones y garantizar una mayor tasa de aprobación en transacciones.								

Perspectiva	Grupos de Interés							
Objetivo Estratégico	Incrementar las operaciones y los clientes digitales							
Objetivo Operativo	Migración de operaciones a canales digitales							
Nombre el Indicador	<b>Índice operacional de canales digitales</b>							
Unidad de medida	Porcentaje							
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento (CI)							
Fórmula de Calculo	Nº de operaciones financieras en canales digitales / N° de Operaciones financieras de todos los canales							
Fuente Auditable	Quipus							
Gerencia Responsable	Gerencia Banca Digital							
Datos Históricos	Real 2023	Real 2024	Estimado 2025					
	25.17%	33.92%	45.36%					
Metas 2026	AI Trim I	AI Trim II	AI Trim III	AI Trim IV				
	52.44%	53.93%	54.50%	55.00%				
Proyecciones	Año 2026	Año 2027	Año 2028					
	-	-	-					
Valor de Referencia								
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
En los periodos 2023 y 2024, aunque este índice mostró un lento crecimiento por el uso de los canales digitales, se ha recuperado y crecido significativamente alrededor de 33% en 2024. Este rebote evidencia la respuesta positiva a las iniciativas de digitalización implementadas. La proyección para el año 2025 es de 45.36%, lo que demuestra una expectativa de crecimiento acelerado. Este crecimiento se basa en el éxito de las estrategias para aumentar el uso de los canales digitales y la migración de operaciones presenciales.								
<b>Análisis de la evolución del Canales Digitales</b>								
El incremento se atribuye al impulso del crecimiento transaccional de los canales digitales, con un aumento en el uso de Pagalo.pe y el fomento de compras en comercio electrónico y POS. Se ha trabajado en la reactivación y ampliación de funcionalidades en la APP BN para mejorar la experiencia del usuario y aumentar el volumen de operaciones.								
<b>Análisis de la evolución de operaciones financieras</b>								
La evolución de este componente se relaciona con la reducción de transacciones en canales presenciales (ventanilla, ATMs y agentes) a través de acciones de trasvase hacia los canales digitales.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
El crecimiento de las operaciones se ve sustentado básicamente en el impulso de:								
- Afiliación con Biometría a la Clave Dinámica Digital (CDD).								
- Fomento del pago con QR.								
- Optimización de Págalo.pe: Ejecutar acciones de estabilización y mejora continua en la plataforma Págalo.pe.								
- Promoción e impulso de pagos de servicios esenciales: Intensificar la difusión y facilidad de pago de servicios de luz, agua y telefonía en la Banca Móvil, en coordinación con FONAFE y con el apoyo de las subgerencias macroregionales.								
- Campañas de difusión de pagos educativos: Difusión del pago de universidades en Multired Virtual, Agentes y Págalo.pe, lo cual contribuirá en incrementar la oferta de pagos educativos en canales alternos y digitales.								
- Mejoras en el autorizador VISA: Optimizar el sistema autorizador de operaciones VISA para reducir denegaciones y garantizar una mayor tasa de aprobación en transacciones.								

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar una Rentabilidad Sostenible							
<b>Objetivo Operativo</b>	Mejorar la eficiencia							
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Ratio de Eficiencia Financiera</b>							
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo Reducción (CR)							
<b>Fórmula de cálculo</b>	Gastos Administrativos / Ingresos Netos							
<b>Fuente auditable</b>	Estados Financieros al cierre de mes							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	31.91%	36.57%	37.11%					
<b>Metas 2026 (*)</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	40.65%	40.97%	40.53%	43.27%				
<b>Proyecciones</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>					
	-	-	-					
<b>Valor de Referencia</b>	-							
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
Para el año 2026, el indicador alcanzaría 43.27%, mayor en 6.2 puntos porcentuales respecto al cierre del 2025 explicado por la evolución de los componentes.								
<b>Análisis de la evolución Gastos administrativos</b>								
Los Gastos administrativos al cierre del 2026, se estiman en S/ 1 374 millones superior en S/ 122 millones respecto a las cifras estimadas al cierre del 2025 (S/ 1 252 millones).								
Explicado principalmente por:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Gastos de Personal (+S/ 69.9 millones)</li> <li>- Mayores Gastos por Servicios Prestados por Terceros (+S/ 58.6 millones)</li> </ul>								
<b>Análisis de la evolución Ingresos Netos</b>								
Los Ingresos Netos, al cierre del 2026, se estiman en S/ 3 374 millones inferior en S/ 199 millones respecto a las cifras estimadas al cierre del 2025 (S/ 3 174 millones).								
Por el lado de los ingresos								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menores Ingresos Financieros (- S/ 111.8 millones)</li> <li>- Menores Ingresos ROF (- S/ 56 millones).</li> <li>- En contraparte, se incrementan los Ingresos por Servicios Financieros (+S/ 8.3 millones)</li> </ul>								
Por el lado de los Gastos:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en Gastos Financieros ( S/ 26 millones)</li> <li>- Incremento en Gastos por Servicios Financieros ( S/ 14 millones)</li> </ul>								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
La afectación en el cumplimiento de la meta podría deberse a:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Asimismo, ello afectaría el ingreso por la Comisión de Manejo de Tesorería del Estado (menor recaudación de tributos).</li> <li>- Adicionalmente, la incertidumbre podría deteriorar en mayor medida los precios de los instrumentos que se mantienen en el Portafolio de Inversiones.</li> </ul>								

(1): Cifras estimadas PIA 25 - con ejecución al mes de Ago 25

(\*): Cifras estimadas con ejecución al mes de Ago 25

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar la eficiencia de los procesos							
<b>Objetivo Operativo</b>	Fortalecer el Sistema de Integridad							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Nivel de madurez del Sistema de Integridad y Anticorrupción (SIA)</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Fórmula de Calculo</b>	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Integridad y Anticorrupción							
<b>Fuente Auditable</b>	Herramienta SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) de FONAFE							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	-	92.03%	92.03%					
<b>Metas 2026</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	-	-	-	92.03%				
<b>Proyecciones</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>					
	94.00%	96.00%	98.00%					
<b>Valor de Referencia</b>	-							
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
A partir del año 2024 se cuenta con el histórico de la información registrada en la herramienta SISMAD para la evaluación del SIA, en la cual el BN obtuvo el 92.03%.								
De acuerdo al SISMAD el BN se encuentra en el Nivel de Madurez Avanzado (80% - 94.99%).								
El Indicador Nivel de madurez del Sistema de Integridad y Anticorrupción (SIA) contiene los siguientes componentes:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo en la Organización y Encargado del modelo</li> <li>- Identificación, evaluación y mitigación de riesgos</li> <li>- Implementación de procedimiento de denuncia</li> <li>- Difusión y Capacitación</li> <li>- Evaluación y Monitoreo</li> </ul>								
Los componentes, están alineados a un nivel de mejores prácticas, resultados de mejora continua y de modelos ya usados en otras organizaciones.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
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, siempre y cuando se mantenga las condiciones y metodología actual de FONAFE, de haber alguna modificación se realizará una calibración a la meta.								

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar la eficiencia de los procesos							
<b>Objetivo Operativo</b>	Implementación del Sistema de Control Interno							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Nivel de madurez del Sistema de Control Interno</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Fórmula de Calculo</b>	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Control Interno							
<b>Fuente Auditable</b>	Herramienta SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) de FONAFE							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	96.29%	97.09%	97.63%					
<b>Metas 2026</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	-	-	-	98.17%				
<b>Proyecciones</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>					
	98.97%	99.75%	99.75%					
<b>Valor de Referencia</b>								
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
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 mantenido hasta el periodo 2024 alcanzando 97.09% de cumplimiento, porcentaje validado por FONAFE.								
Para el periodo 2026, se tiene estimado alcanzar como meta 98.17%.								
<b>Análisis de la evolución Actividades del SCI</b>								
Las principales actividades implementadas en año 2024, fueron:								
-Informes o reporte semestral de revisión de vigencia de licencias y contratos de mantenimiento de los equipos TIC en el Banco de la Nación. (SCI 14)								
-Reporte relacionado con el funcionamiento y control de los sistemas informáticos existentes y/o desarrollados para el uso y apoyo de la Empresa. (SCI 16)								
- Elaboración de fichas de todos sus procesos de nivel 0 y 1 (PC06)								
- Indicadores de procesos. (PC08)								
Respecto a la ejecución de las actividades, se tiene estimado cumplir las metas establecidas para los siguientes trimestres del 2025, considerando las gestiones que se realizarán para implementar los planes de acción en lo siguiente:								
-Evaluación de Riesgo de Fraude, identificación de riesgos críticos (PC19)								
-Actividades de Control y/o de Debida Diligencia a Trabajadores (PC20)								
-Reporte relacionado con el funcionamiento y control de los sistemas informáticos existentes y/o desarrollados para el uso y apoyo de la Empresa. (SCI 16)								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
De acuerdo a la herramienta SISMAD 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, la OCNCM realiza diversas actividades continuas como es 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.								

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar la eficiencia de los procesos							
<b>Objetivo Operativo</b>	Fortalecer el gobierno corporativo							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Nivel de madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Fórmula de Calculo</b>	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema Buen Gobierno Corporativo							
<b>Fuente Auditable</b>	Herramienta SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) de FONAFE							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	88.93%	86.45%	88.93%					
<b>Metas 2026</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	-	-	-	88.93%				
<b>Proyecciones</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>					
	88.93%	88.93%	88.93%					
<b>Valor de Referencia</b>								
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
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%. 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 año 2024 el porcentaje fue de 86.45%. manteniendo un nivel de madurez avanzado. Para el periodo 2026, se tiene estimado mantener el porcentaje alcanzado 88.93%.								
<b>Análisis de la evolución de Actividades en BGC</b>								
Las principales actividades implementadas en los últimos años son:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento de Directorio (implementado en el periodo 2017, última actualización el 29.01.2025).</li> <li>- Directorio toma conocimiento y evalúa el cumplimiento y los casos de violación al Código de Ética (implementación 2017)</li> <li>- Reglamento de Política de Capital y Endeudamiento del BN (implementado 2018, última actualización 22.03.2024).</li> <li>- Política de Cumplimiento Normativo (cumplimiento de obligaciones y compromisos del BN, aprobado en el 2018).</li> <li>- Reglamento de Directorio - Evaluación de desempeño del directorio (implementación 2019).</li> <li>- Directorio realizó la autoevaluación y evaluación de desempeño (como órgano colegiado y por cada director), a través de FONAFE</li> <li>- Evaluación de Desempeño del Gerente General del BN (implementación 2019), ultima actualización el 27.07.2021</li> <li>- Causales de cese de gerentes (implementación 2019).</li> <li>- Aprobación del Modelo de Plan de Sucesión (aprobado 2020).</li> <li>- Reglamento de Auditoría Externa (implementación 2021, última actualización 19.03.2024).</li> <li>- Incorporación en la página web institucional de información no financiera adicional, relevante y oportuna (implementación 2022).</li> <li>- Elaboración e incorporación en la página web del BN una matriz de composición del directorio (implementación 2022).</li> <li>- Reglamento del Directorio del BN - Formalización capacitación continua de los miembros del Directorio, en materias que permitan fortalecer la eficiencia de su gestión (implementación 2022).</li> <li>- Incorporación del indicador del SCI en el POI (implementación 2022)</li> <li>- Actualización del Código de Bueno Gobierno Corporativo, donde se incluyen los lineamientos emitidos por la SBS y SMV (implementación 2023)</li> <li>- Elaboración del Plan de capacitación para el Directorio (implementación 2023)</li> <li>- 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).</li> </ul>								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
De acuerdo a la herramienta SISMAD se ha realizado la estimación de las metas propuestas, considerando las actividades que pueden ser gestionadas por el BN.								
Para mantener la meta propuesta 88.93%, la oficialía realiza diversas actividades continuas como es recabar información, 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.								
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.								

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar la eficiencia de los procesos							
<b>Objetivo Operativo</b>	Fortalecer la Gestión Integral de Riesgos							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Nivel de madurez de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del Sistema de Gestión Integral de Riesgos							
<b>Fuente Auditable</b>	Herramienta SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) de FONAFE							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	98.39%	87.90%	90.00%					
<b>Metas 2026</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	-	-	-	90.00%				
<b>Proyecciones</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>					
	90.00%	90.00%	90.00%					
<b>Valor de Referencia</b>								
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
Teniendo en cuenta que la evaluación realizada con la herramienta SISMAD se efectúa anualmente, la periodicidad del reporte del indicador se realizará de forma anual. 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.								
<b>Análisis de la evolución de Aspectos de la Gestión Integral de Riesgos</b>								
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.								
El Banco de la Nación 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.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
La estimación de las metas propuestas se realiza considerando las evidencias que solicita la herramienta SISMAD 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 2026 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 SISMAD 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.

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar la eficiencia de los procesos							
<b>Objetivo Operativo</b>	Stock de recomendaciones vencidas							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Stock de recomendaciones vencidas de los entes de control</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de Reducción							
<b>Fórmula de Calculo</b>	[Total de recomendaciones vencidas al 31.12.2025 (Total recomendaciones vencidas – recomendaciones vencidas con dependencia tecnológica - recomendaciones vencidas en evaluación del órgano de control) / Total de recomendaciones abiertas al 31.12.2025]* 100							
<b>Fuente Auditable</b>	Informes periódicos - Base de datos recomendaciones							
<b>Datos Históricos</b>	Real 2023	Real 2024	Estimado 2025					
	13.04%	5.3%	14%					
<b>Metas 2026</b>	AI Trim I	AI Trim II	AI Trim III	AI Trim IV				
	20%	18%	16%	13%				
<b>Proyecciones</b>	Año 2027	Año 2028	Año 2029					
	12%	10%	9%					
<b>Valor de Referencia</b>								
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
Para el 2024 se estimó un resultado del 20%, llegando a cerrar el año con un 5.3% de recomendaciones vencidas implementadas.								
Para el periodo 2025 la meta propuesta fue de 14% y al cierre de junio se tiene el 17.3% de recomendaciones vencidas implementadas y se proyecta una tendencia decreciente para los años subsiguientes.								
<b>Análisis de la evolución Recomendaciones vencidas</b>								
Se toma en cuenta las recomendaciones a realizarse con un período de cierre, para el 2026 el período de cierre será el 31 de diciembre de 2025.								
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 (númerador de la fórmula de cálculo) al 31.12.25. ii) Se considerará el stock de recomendaciones abiertas (denominador de la fórmula de cálculo) al 31.12.25, el cual permanecerá fijo para efectos del cálculo del indicador. Ello implica que las recomendaciones que se formulen durante el 2026 no serán consideradas para el cálculo del indicador del año; sino para el período 2027.								
Cabe precisar que, durante el 2026, se evaluará el estado de implementación de aquellas recomendaciones que, al 31.12.25 no se encontraban vencidas, pero que tienen fechas de compromiso de implementación programadas para el 2026; 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 31.12.26. Ello contribuirá a que, en los próximos años, la evolución de este indicador sea decreciente.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
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.								

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar la eficiencia de los procesos							
<b>Objetivo Operativo</b>	Recomendaciones implementadas							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Implementación de recomendaciones de los entes de control</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Fórmula de Calculo</b>	(Implementación de recomendaciones en el periodo / Número de recomendaciones programadas para ser implementadas en el periodo) *100							
<b>Fuente Auditable</b>	Informes periódicos - Base de datos recomendaciones							
<b>Gerencia Responsable</b>	Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado (por encargo de la Gerencia General)							
<b>Datos Históricos</b>	Real 2023	Real 2024	Estimado 2025					
	-	156%	100%					
<b>Metas 2026</b>	AI Trim I	AI Trim II	AI Trim III	AI Trim IV				
	20%	40%	70%	100%				
<b>Proyecciones</b>	Año 2027	Año 2028	Año 2029					
	100%	100%	100%					
<b>Valor de Referencia</b>								
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
En el período 2024, la meta definida fue de 400 recomendaciones programadas para ser implementadas (denominador de la fórmula de calculo), y se implementaron 625 recomendaciones (numerador de la fórmula de cálculo), superando la establecida.								
Para el año 2025, la meta propuesta fue de 420 recomendaciones (denominador de la fórmula de cálculo), al cierre de junio se han implementado 339 recomendaciones (numerador de la fórmula de cálculo).								
En función a los resultados obtenidos, se propone una meta de 450 recomendaciones programadas para ser implementadas en el 2026.								
<b>Análisis de la evolución Recomendaciones</b>								
Para el período 2026 se propone realizar el 100% de las recomendaciones programadas.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
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.								

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar la Gestión de Proyectos							
<b>Objetivo Operativo</b>	Mejorar la ejecución de FBK							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Ejecución de inversiones FBK (PIA)</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Formula de Calculo</b>	Monto de Inversiones FBK ejecutado / Monto de Inversiones FBK del PIA							
<b>Fuente Auditable</b>	Reporte de Área responsable del Indicador							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	16.53%	122.66%	100.00%					
<b>Metas 2026</b>	<b>Al Trim I</b>	<b>Al Trim II</b>	<b>Al Trim III</b>	<b>Al Trim IV</b>				
	5.11%	44.01%	75.43%	100.00%				
<b>Proyecciones</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>					
	-	-	-					
<b>Valor de Referencia</b>	-							
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
La evolución del indicador muestra desempeño variable, pasando del 16.53% a 122.66%, en los períodos 2023 a 2024 respectivamente. Se estima cumplir con el 100% para el período 2025.								
<b>Análisis de la evolución FBK Ejecutado</b>								
Se espera para el 2026 realizar la ejecución del gasto programado y registrado en el PIA; derivando ello en:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción, reforzamiento y remodelación de agencias</li> <li>- Licenciamiento Microsoft</li> <li>- Adquisiciones de equipos UPS, sistemas de videogravación, infraestructura tecnológica.</li> <li>- Nueva Plataforma APP y HB</li> <li>- Entre otros.</li> </ul>								
<b>Análisis de la evolución Inversiones del PIA</b>								
Durante el período 2026 se llevarán a cabo las inversiones registradas, las cuales serán desarrolladas conforme al cronograma establecido y en cumplimiento de los objetivos previamente definidos.								
<b>Justificación de la meta</b>								
Se espera para el 2026 alcanzar la meta como consecuencia de la inserción de la variable procesos logísticos en el registro de las adquisiciones a realizar.								

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar la estabilidad operativa							
<b>Objetivo Operativo</b>	Estabilidad operativa							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Índice de estabilidad operativa</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Formula de Calculo</b>	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							
<b>Fuente Auditable</b>	Herramienta de Gestión de Servicios TI - Ivanti							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	96.13%	95.03%	96.62%					
<b>Metas 2026</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	98.00%	98.00%	98.00%	98.00%				
<b>Proyecciones</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>					
	-	-	-					
<b>Valor de Referencia</b>	-							
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
De enero al cierre de junio del año 2025, el comportamiento del indicador ha oscilado entre los valores de 91.90% y 99.54%, con un promedio de 97.24%.								
<b>Análisis de la evolución Disponibilidad Operativa de canales</b>								
El indicador contempla la medición de los canales presenciales y digitales, tales como: Cajeros automáticos, Red de agencias, Cajeros correspondentes, Multired virtual, Banca Móvil BN App, Pagalo.pe, Ecosistema digital (cuenta DNI), con el objetivo de alcanzar la meta establecida para el período.								
<b>Justificación de la meta</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El valor propuesto para el indicador requerirá que el equipo mantenga una supervisión continua, asegurando el monitoreo permanente de los sistemas y brindando soporte técnico oportuno a todos los aplicativos involucrados.</li> <li>- La meta de 98% asegura que la mayoría de los ciudadanos puedan acceder a sus servicios sin interrupciones significativas.</li> <li>- El indicador mide tanto canales digitales como presenciales, por lo que el 98% asegura la consistencia operativa integral en toda la red de atención del BN.</li> </ul>								

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar el Clima Laboral							
<b>Objetivo Operativo</b>	Modelo de Gestión Humana Corporativo							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Modelo de Gestión Humana Corporativo</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Puntos							
<b>Tipo de Indicador</b>	Específico							
<b>Fórmula de Calculo</b>	Suma de puntos por componente calificado por FONAFE							
<b>Fuente Auditable</b>	Acta de resultados de FONAFE							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	27.6	68.25	80					
<b>Metas 2026</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	-	-	-	100				
<b>Proyecciones</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>					
	-	-	-					
<b>Valor de Referencia</b>								
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
En el 2024, los componentes evaluados fueron:								
1. Gestión de la Clima Organizacional. Puntaje obtenido: 15 / 15								
2. Administración de las herramientas de gestión. Puntaje obtenido: 28 / 30								
3. Gestión de desempeño. Puntaje obtenido: 14 / 30								
4. Gestión de la remuneración y compensaciones. Puntaje obtenido: 1.25 / 25								
Haciendo un total de 58.25 puntos. Además, nos otorgaron puntaje adicional de 10 puntos, por presentar hitos de Conocimiento Estratégico.								
Por lo que, en total el puntaje obtenido fue de 68.25 sobre un total de 100 puntos.								
Durante el 2025, los componentes a medir por FONAFE son:								
1. Gestión de la Comunicación interna. Meta por componente 20 puntos.								
2. Gestión de la Línea de Carrera y Plan de Sucesión. Meta por componente 20 puntos.								
3. Gestión de la Cultura Corporativa. Meta por componente 10 puntos.								
4. Gestión de desempeño. Meta por componente 15 puntos.								
5. Gestión del clima laboral. Meta por componente 10 puntos.								
6. Gestión de la capacitación. Meta por componente 15 puntos.								
7. Gestión de la Remuneración y Compensaciones. Meta por componente 10 puntos.								
Meta según FONAFE a 2025: 100 puntos. Se puede obtener un puntaje adicional de hasta 10 puntos según consideraciones de FONAFE.								
<b>Análisis de la evolución del componente actividades</b>								
Para el 2026, luego de obtener el puntaje total de todos los componentes a ser desarrollados durante el 2025, se podrá continuar con el alineamiento de los otros componentes del Modelo de Gestión Humana Corporativa, lo cuales suman en total 13 componentes. Caso contrario culminaremos los hitos de los 7 componentes arriba detallados y los otros componentes que FONAFE priorice en función a las necesidades que detecten y al contexto de las empresas.								
Asimismo, para el 2026 se realizará actividades en función a lo indicado por FONAFE.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
Se priorizada actividades de acuerdo a las indicaciones del FONAFE.								

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aplicar la transformación digital							
<b>Objetivo Operativo</b>	Fortalecer el Gobierno y Transformación Digital							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Nivel de Madurez de Gobierno y Transformación Digital</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Formula de Calculo</b>	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema Gobierno y Transformación Digital GTD							
<b>Fuente Auditable</b>	Herramienta SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) de FONAFE							
<b>Datos Históricos</b>	<b>Real 2023</b>	<b>Real 2024</b>	<b>Estimado 2025</b>					
	-	94.15%	94.25%					
<b>Metas 2026</b>	<b>AI Trim I</b>	<b>AI Trim II</b>	<b>AI Trim III</b>	<b>AI Trim IV</b>				
	-	-	-	94.50%				
<b>Proyecciones</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>					
	-	-	-					
<b>Valor de Referencia</b>	Líder (80.99%-100.00%)							
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
El indicador contempla la revisión y autoevaluación del nivel de madurez del Sistema de Gobierno y Transformación Digital (GTD) del Banco de la Nación en la herramienta corporativa SISMAD, correspondiente al cierre del ejercicio 2026.								
La meta del indicador se alinea a mantener el nivel de madurez de Líder (80.99%-100.00%) alcanzado al cierre del 2024.								
<b>Análisis de la evolución actividades del Gobierno y Transformación Digital</b>								
Los principales compromisos implementados de gobierno y transformación digital son:								
1. Incorporar la transformación digital en el Plan Estratégico Institucional								
2. Designar al Líder de Gobierno y Transformación Digital								
3. Constituir el Comité de Gobierno y Transformación Digital								
4. Elaborar y aprobar el Plan de Gobierno Digital								
5. Incorporar página web a la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (GOB.PE)								
6. Desplegar el Modelo de Gestión Documental								
7. Implementar el Equipo de Respuestas ante Incidentes de Seguridad Digital								
8. Publicar Datos Abiertos en la Plataforma Nacional de Datos Abiertos								
9. Incorporar la información territorial a la Plataforma Digital Georreferenciada del Estado								
10. Lanzar la estrategia digital de la entidad								
11. Designar al Oficial de Seguridad y Confianza Digital								
12. Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI								
13. Designar funcionario Responsable del Software Público								
14. Formular el Plan de Transición al Protocolo IPV6								
15. Publicar la información del Texto Único de Procedimientos Administrativos en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano para Orientación al Ciudadano GOB.PE								
16. Cumplir con la Encuesta Nacional de Activos Digitales del Estado (ENAD)								
17. Publicar y consumir los servicios de la Plataforma Nacional de Interoperabilidad								
18. Implementar el Portal de Transparencia Estándar								
19. Designar al Oficial de Gobierno de Datos.								
<b>Justificación de la meta</b>								
Mantener el avance del Gobierno y Transformación Digital en la institución, en los 5 dominios del nivel de madurez: Estrategia y Organización, Habilitadores de Gestión, Habilitadores Tecnológicos, Servicios Orientados al Ciudadano y Cultura Digital								

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje							
<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial.							
<b>Objetivo Operativo</b>	Plan de Transformación Cultural BN							
<b>Nombre el Indicador</b>	<b>Nivel de Avance del Plan de Transformación cultural BN</b>							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje							
<b>Tipo de Indicador</b>	Continuo de incremento (CI)							
<b>Fórmula de Calculo</b>	Avance de actividades ejecutadas / Avance de actividades programadas							
<b>Fuente Auditable</b>	Informe/reporte de ejecución de hito.							
<b>Datos Históricos</b>	Real 2023	Real 2024	Estimado 2025					
	-	-	-					
<b>Metas 2026</b>	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV				
	25%	50%	75%	100%				
<b>Proyecciones</b>	Año 2027	Año 2028	Año 2029					
	-	-	-					
<b>Valor de Referencia</b>	-							
<b>Análisis de la evolución del indicador</b>								
En el período 2023 se aprobó la Política de Gestión de la Cultura Organizacional, cuyos lineamientos se vienen implementando de manera progresiva mediante planes de acción anuales.								
En el período 2024 se realizaron actividades como sesiones de acompañamiento en el uso de herramientas colaborativas e informáticas, ejecución de talleres de valores organizacionales a colaboradores administrativos, definición de normas de uso de sala Coworking, ejecución del plan de comunicación y encuesta de servicio interno a nivel nacional, entre otras.								
Durante el 2025, se vienen desplegando los lineamientos siguientes: -Alineamiento 6.1. Alineamiento de los valores organizacionales al Diccionario de Competencias (ejecutado) -Alineamiento 6.2. Modelo de Liderazgo, en base a las competencias definidas. -Alineamiento 6.3. Evaluación por resultados, como parte del proceso de evaluación de desempeño.								
<b>Análisis de la evolución de las actividades</b>								
En el plan de trabajo para 2026, se contempla realizar un estudio de cultura organizacional, a partir del cual se implementará un plan de acción.								
<b>Justificación de las metas propuestas</b>								
Al término del periodo 2025, en base a los resultados y lineamientos de la Alta Dirección, se evaluará y definirá el plan de acción 2026, que debería incluir acciones preparatorias para definir la cultura meta del siguiente quinquenio que comprenderá el nuevo PEI.								

## V.- PRESUPUESTO

### 5.1. Ingresos

#### 5.1.1. Ingresos Operativos

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

Los Ingresos han sido estimados de acuerdo con las metas de los principales productos y servicios del Banco, establecidos en el Plan de Negocios, así como los ingresos provenientes del Plan Financiero previstos para el ejercicio presupuestal 2026, cuantificando los beneficios que contribuyan a los objetivos del Banco, enmarcados en el Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional, de acuerdo con el siguiente detalle:

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2025		2026	VAR. 2026/ EST. CIERRE 2025	
	EJEC NOV	EST. CIERRE	PIA	S/	%
<b>INGRESOS</b>	<b>3 592.0</b>	<b>3 943.4</b>	<b>3 867.9</b>	<b>-75.5</b>	<b>-2%</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>2 921.1</b>	<b>3 112.0</b>	<b>3 028.3</b>	<b>-83.7</b>	<b>-3%</b>
Valorizacion de inv. Disponibles	55.7	55.7	0.0	-55.7	-100%
Disponible	444.2	478.5	424.6	-53.9	-11%
Créditos	1 790.3	1 927.3	1 916.2	-11.1	-1%
Ing. cuentas por cobrar	4.2	3.5	0.0	-3.5	-100%
Recuperación de cartera castigada	2.0	1.6	0.0	-1.6	-100%
Comis. y Otros Créditos por op. financieras	0.1	0.1	0.2	0.0	10%
Diferencia de Cambio Op. Spot ME	69.8	75.2	84.0	8.8	12%
Inversiones negociables y a vencimiento	554.8	569.9	603.3	33.4	6%
<b>Ingresos por Participación</b>	<b>3.9</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>0.2</b>	<b>5%</b>
<b>Ingresos por Servicios Financieros</b>	<b>667.0</b>	<b>827.4</b>	<b>835.4</b>	<b>8.0</b>	<b>1%</b>
Comisiones por clientes BN ATMs	6.5	9.9	13.1	3.3	33%
Servicios de Caja	383.1	449.8	452.8	3.0	1%
Comision por venta de seguros	74.6	99.8	102.5	2.7	3%
Cobro de tributos	47.8	60.3	61.3	1.0	2%
Comision transferencia interbancaria	19.2	25.3	25.7	0.4	2%
Comisiones Emisor POS-Visa	33.1	43.9	41.8	-2.1	-5%
Otros ingresos por SSFF (*)	102.7	138.4	138.3	-0.2	0%

(\*) Operaciones contingentes (S/ 27 MM), transferencias/telegiros (S/ 12 MM), FISE (S/ 14 MM), comisiones ctas. ahorro (S/ 8 MM), tarjetas Multired (S/ 10 MM), cobranzas (S/ S/ 7 MM), otros

#### Ingresos por valorización de inversiones

Se prevé una disminución en la valorización de inversiones disponibles con respecto al año anterior debido a la no participación del banco en la compraventa de valores en el mercado secundario de renta fija por una política de prudencia ante un escenario de coyuntura electoral.

#### Ingresos por Disponibles

Menores ingresos por Disponible, debido a menor tasa promedio de remuneración de la cuenta especial (2025: 3.5%, 2026: 2.9%), asimismo se percibirán menores ingresos por los depósitos a plazo por la menor tasa de remuneración promedio debido a tendencia bajista de la tasa de política monetaria de BCRP (2025: 3.8%, 2026: 3.3%).

#### Ingresos por Créditos

Los ingresos por Cartera de Créditos del Presupuesto 2026 presentará una reducción de -S/ 11.1 millones (-1%) respecto al estimado de cierre 2025, principalmente por los menores saldos esperados en la cartera Institucional. Destaca lo siguiente:

- ✓ **Instituciones:** El saldo promedio mensual pasa de S/ 7,028 millones en el 2025 a S/ 6,594 millones en el 2026, lo que representa una caída de 6.2% respecto al año previo. Al cierre de 2026, el saldo alcanza S/ 6,565 millones.

- ✓ IFIS: El saldo promedio mensual pasa de S/ 1,068 millones en el 2025 a S/ 650 millones en el 2026, con lo cual muestra una reducción del 39.1%. Al cierre de 2026, el saldo alcanza S/ 779 millones.

Mitigado parcialmente por:

- ✓ Préstamo Multired: El saldo promedio mensual pasa de S/ 9,527 millones en el 2025 a S/ 9,885 millones en el 2026, con lo cual muestra un incremento del 3.8%. Al cierre de 2026, el saldo alcanza S/ 9,971 millones.

#### **Ingresos por Inversiones Negociables y a Vencimiento**

Se prevé un incremento de los Ingresos por inversiones negociables y a vencimiento debido a mejor tasa promedio de cupón por la cartera soberana luego del intercambio de deuda de bonos soberanos en junio 2025 (6.00% vs 6.85%).

#### **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 2026 se proyecta un incremento de S/ 8.0 millones respecto al estimado de cierre 2025, explicado por:

- ❖ Comisiones por cliente BN ATMs (+S/ 3.3 MM), principalmente por el crecimiento operativo esperado de las operaciones realizadas por clientes BN en ATMs foráneos.
- ❖ Servicio de Caja (+S/ 3.0 millones), principalmente por la mayor expectativa de ingresos tributarios del Gobierno General para el 2026, conforme a lo publicado por el MEF en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2025-2028 (abril 2025), donde se proyecta una mayor recaudación en +4.24%.
- ❖ Venta de Seguros (+S/ 2.7 millones), impactado por las mayores colocaciones de préstamos Multired en el año 2026 en 3.8% respecto al saldo promedio mensual del año previo, lo cual incrementa los ingresos por seguros de desgravamen, principalmente.
- ❖ Cobro de tributos (+ S/ 1.0 millones), impulsado por el crecimiento de comisiones por el servicio de recaudación de impuestos, en línea con la mayor recaudación esperada para el año 2026.
- ❖ Comisión transferencia interbancaria (+ S/ 0.4 millones), principalmente por el crecimiento operativo esperado del servicio de transferencias en 2.5% para el año 2026, conforme a la evolución histórica observada.

#### **b) Cuadros de soporte: Tasas Estimadas**

##### **Tasas Disponibles**

DETALLE	TASA PROM.
Tasa de Remuneración BCRP	2.90%

## Tasas de Colocaciones

TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)			
MONEDA NACIONAL		Presupuesto 2026	
<u>Sobregiros (Tesoro Público)</u>			Tasa de Rem. Cta. Especial + 80pbs
<u>Sobregiros (Gob. Loc.)</u>			17.00
<u>GOBIERNOS LOCALES</u>		< a S/ 1 MM	> a S/ 1 MM
- Préstamos	1-12 m	7.50	6.50
- Préstamos	13-24 m	8.25	7.25
- Préstamos	25-36 m	9.25	8.25
- Préstamos	37-48 m	10.25	9.25
- Préstamos	49-60 m	11.75	10.75
<u>GOBIERNOS REGIONALES</u>		<= a S/ 1 MM	> a S/ 1 MM
- Préstamos	1-12 m	7.50	6.50
- Préstamos	13-24 m	8.25	7.25
- Préstamos	25-36 m	9.25	8.25
- Préstamos	37-48 m	10.25	9.25
- Préstamos	49-60 m	11.75	10.75
<u>UNIVERSIDADES PUBLICAS</u>			
- Préstamos	1-12 m	7.50	6.50
- Préstamos	13-24 m	8.25	7.25
- Préstamos	25-36 m	9.25	8.25
- Préstamos	37-48 m	10.25	9.25
- Préstamos	49-60 m	11.75	10.75
<u>TARJETA DE CRÉDITO</u>			
<u>CLASICA - Revolvente</u>			
- Compras / Dispos. Efectivo		27.00 / 32.00	
<u>GOLD - Revolvente</u>			
- Compras / Dispos. Efectivo		25.00 / 30.00	
<u>PLATINUM - Revolvente</u>			
- Compras / Dispos. Efectivo		21.00 / 26.00	
<u>CLASICA - Cuotas</u>			
- Compras (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		20.00/ 21.00/ 23.00/ 27.00	
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		25.00/ 26.00/ 28.00/ 32.00	
<u>GOLD Cuotas</u>			
- Compras (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		18.00/ 19.00/ 21.00/ 25.00	
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		23.00/ 24.00/ 26.00/ 30.00	
<u>PLATINIUM - Cuotas</u>			
- Compras (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		14.00/ 15.00/ 17.00/ 21.00	
- Dispos. Efectivo (Hasta 12m/ 13-24/ 25-36/ 37-48)		19.00/ 20.00/ 22.00/ 26.00	
<u>PERSONAL CON CONVENIO, SIN CONVENIO</u>			
- Préstamos	1-12 m	12.99	
- Préstamos	13-24 m	12.99	
- Préstamos	25-36 m	13.99	
- Préstamos	37-48 m	14.49	
- Préstamos	49-60 m	15.49	

TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVA ANUAL (%)		
MONEDA NACIONAL		Presupuesto 2026
<u>PERSONAL COMPRA DE DEUDA (b)</u>		
- Préstamos	1 -60 m	8.90
<u>PERSONAL ESTUDIOS</u>		
- Préstamos	1 -60 m	10.00
<u>PERS COMPRA DE DEUDA TARJ. CREDITO</u>		
- Préstamos	1 -60 m	9.90
<u>CREDITO HIPOTECARIO</u>		
<u>Compra / Bien Futuro</u>	Hasta S/ 149 mil	Desde S/ 150 mil
Hasta 5 años	6.95	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 5 años	6.95	
Hasta 10 años	7.15	
<u>MONEDA EXTRANJERA</u>		
		Presupuesto 2026
SOBREGIROS CTAS. CTES.		12.00
PRÉSTAMOS		8.00

5.1.2. Ingresos de Capital  
No previsto

5.1.3. Transferencias: Ingresos  
No previsto

5.1.4. Ingresos por Financiamiento: Préstamos

a) **Sustento de ingresos por financiamiento**

Mediante Decreto Supremo N°046-2025-EF Decreto Supremo que aprueba la operación de endeudamiento externo con el Banco Interamericano de Desarrollo - BID en el marco de la Ley N°31955, Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2024 de fecha 20.03.2025 se decreta, entre otros puntos:

Artículo 1.- Aprobación y condiciones de la operación de endeudamiento externo

1.1 Aprobar la operación de endeudamiento externo, a ser acordada entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo - BID hasta por la suma de USD 40.0 millones destinada a financiar parcialmente el proyecto de inversión “Mejoramiento de los servicios financieros del Banco de la Nación a nivel nacional”, a ser ejecutado por el Banco de la Nación.

1.2 La cancelación de la citada operación de endeudamiento externo se efectuará en un plazo de ocho años y medio (8,5), mediante cuotas semestrales, consecutivas y en lo posible iguales, venciendo la primera cuota a los 66 meses y la última cuota a los 102 meses, contados a partir de la fecha de suscripción del Contrato de Préstamo. La operación de endeudamiento externo devenga una tasa de interés basada en la Tasa SOFR más un margen a ser determinado por el BID, de acuerdo con su política sobre tasas de interés.

1.3 El referido endeudamiento externo está sujeto a una comisión de crédito sobre el saldo no desembolsado del préstamo, que es establecido periódicamente, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del BID, sin que exceda e 0,75% anual.

1.4 Durante el período de desembolso no hay comisión de inspección y vigilancia, salvo que el BID la restituya, en cuyo caso no puede cobrarse en un semestre determinado más de 1% del monto del préstamo, dividido por el número de semestres comprendidos en el plazo original de desembolsos.

El monto de desembolso previsto para el 2026 asciende a S/ 18.7 millones y se pagarán comisiones por S/ 0.7 millones e intereses por S/ 0.1 millones.

- 5.1.5. Recursos de Ejercicios Anteriores  
No aplicable al Banco de la Nación.

**b) Cuadros de soporte: Evolución de los ingresos por financiamiento**

En Millones de Soles

CONCEPTO	Año 2023 Real	Año 2024 Real	Año 2025 Estimado	Año 2026 Aprobado	Finalidad Financiamiento
Banco Interamericano de Desarrollo - BID	0	0	0	18.7	Mejoramiento de los servicios financieros del Banco de la Nación a nivel nacional.

**5.2. Egresos**

**5.2.1. Egresos Operativos**

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

Los Egresos de Operación 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, orientada a mejorar el clima laboral del trabajador, incluyendo una propuesta de escala remunerativa que será implementada por etapas, estimando su inicio en enero 2026 y el final de su implementación en el año 2028. Asimismo, se incluyen recursos para atenciones médicas, capacitaciones, beneficios, actividades de bienestar e integración, entre otros.
- ❖ Fortalecimiento y renovación tecnológica, que abarca el inicio del Proyecto BID para el mejoramiento de los servicios financieros del Banco de la Nación a nivel nacional. Asimismo, se busca potenciar la continuidad operativa mediante aumento de capacidad, administración de los data center, inclusión de servicios con inteligencia artificial, seguridad informática, entre otros.
- ❖ Productos estratégicos y mejoras en la atención, principalmente orientado al fortalecimiento de canales alternos mediante mejoras en la gestión de ATMs, Mesas de Call Center, potenciamiento de la App y Homebanking, mejorar los productos mediante claves dinámicas, entre otros.
- ❖ Mejoramiento continuo de agencias, que abarca procesos a nivel nacional de reparaciones, mantenimientos preventivos y correctivos de equipos, pintado, servicios de vigilancia y limpieza de acuerdo con la necesidad, entre otros, lo que permite una mejor atención del cliente y un mejor ambiente para los trabajadores.

El marco de egresos se detalla a continuación:

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2025		2026	VAR. 2026/ EST. CIERRE 2025	
	EJEC NOV	EST. CIERRE	PIA	S/	%
<b>EGRESOS</b>	<b>2 008.7</b>	<b>2 284.0</b>	<b>2 415.2</b>	<b>131.2</b>	<b>6%</b>
Compra de Bienes	6.3	8.7	7.8	-0.9	-10%
Gastos de Personal	657.2	770.3	847.5	77.2	10%
Servicios Prestados por Terceros	243.1	330.6	383.0	52.4	16%
Tributos	573.9	556.8	515.0	-41.8	-8%
Gastos Diversos de Gestión	48.0	56.3	62.9	6.5	12%
Gastos Financieros	115.0	121.1	150.9	29.8	25%
Otros - PNP, Oficinas Especiales	24.1	26.6	27.2	0.7	3%
Otros - Servicios Financieros	322.6	387.3	401.2	13.9	4%
Otros	18.5	26.3	19.7	-6.7	-25%

Los egresos de operación se incrementan en 6% (+S/ 131.2 millones) respecto al estimado de cierre 2025, pasando de S/ 2,284.0 millones a S/ 2,415.2 millones, siendo las variaciones más significativas en los rubros Gastos de Personal (+S/ 77.2 millones), Servicios Prestados por Terceros (+S/ 52.4 millones), Gastos Financieros (+S/ 29.8 millones), Gastos por Servicios Financieros (+S/ 13.9 millones), Gastos Diversos de Gestión (+S/ 6.5 millones) y una disminución del rubro Tributos (-S/ 41.8 millones).

### Compra de Bienes

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2025		2026	VAR. 2026/ EST. CIERRE 2025	
	EJEC NOV	EST. CIERRE	PIA	S/	%
<b>COMPRA DE BIENES</b>	<b>6.3</b>	<b>8.7</b>	<b>7.8</b>	<b>-0.9</b>	<b>-10%</b>
<b>Insumos y Suministros</b>	<b>5.9</b>	<b>8.0</b>	<b>7.1</b>	<b>-0.9</b>	<b>-11%</b>
Respuestos y Materiales varios	0.7	1.1	0.7	-0.3	-31%
Letreros Luminosos y Acrílicos	0.1	0.5	0.1	-0.5	-86%
Materiales para Embalaje	0.6	0.5	0.5	0.0	2%
Suministros	0.5	1.0	1.0	-0.1	-7%
Artículos Aseo Personal	0.2	0.3	0.3	0.0	-2%
Materiales para Cómputo	2.8	3.3	3.2	-0.1	-2%
Útiles de Escritorio	1.0	1.3	1.3	0.0	3%
<b>Combustibles y lubricantes</b>	<b>0.4</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>	<b>0.0</b>	<b>1%</b>
Otros (Emergencias)	0.0	0.1	0.1	0.0	0%

La disminución de S/ 0.9 millones corresponde principalmente, a la racionalización de los suministros en agencias.

### Gastos de Personal

La política de recursos humanos se orienta a fortalecer el bienestar integral de los colaboradores y promover un clima laboral positivo que impulse la productividad organizacional. Este enfoque busca garantizar condiciones que favorezcan la motivación, la salud y el desarrollo profesional, al tiempo que fomenta relaciones laborales basadas en respeto y colaboración. Como resultado, se espera mejorar la eficiencia interna y asegurar un servicio de calidad para los ciudadanos.

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2025		2026	VAR. 2026/ EST. CIERRE 2025	
	EJEC NOV	EST. CIERRE	PIA	S/	%
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>657.2</b>	<b>770.3</b>	<b>847.5</b>	<b>77.2</b>	<b>10%</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	<b>397.7</b>	<b>461.0</b>	<b>539.9</b>	<b>78.9</b>	<b>17%</b>
Básicas	198.7	238.0	303.5	65.5	28%
Gratificaciones	38.7	45.2	54.8	9.6	21%
Bonificaciones	51.7	55.9	47.2	-8.7	-16%
Asignaciones	102.9	114.8	128.1	13.3	12%
Horas Extras	5.6	7.0	6.2	-0.8	-11%
<b>CTS</b>	<b>20.7</b>	<b>24.4</b>	<b>29.5</b>	<b>5.1</b>	<b>21%</b>
Seguridad y Previsión Social	20.3	24.9	27.5	2.5	10%
Seguro Vida y Accidentes Trabajo	2.4	3.1	4.1	1.0	31%
Jubilación y Pensiones	127.9	147.8	150.1	2.3	2%
Diversos	3.8	5.7	8.7	3.1	55%
Uniformes	6.5	7.9	8.4	0.5	6%
Capacitación	0.9	1.9	2.5	0.6	32%
Programa de Extensión - Subvención	0.0	0.0	0.2	0.2	---
Prácticas Profesionales	3.5	4.1	3.9	-0.2	-6%
Participación de Trabajadores	72.2	72.2	59.4	-12.7	-18%
Programa de Retiro Incentivado	0.0	15.0	10.0	-5.0	-33%
Otros Gastos de Personal (*)	1.3	2.3	3.3	1.0	45%

(\*) Incluye asistencia médica (S/ 1 MM), actividades de bienestar y cultura (S/ 0.7 MM), movilidad (S/ 0.3 MM), sepelio y luto (S/ 0.4 MM), otros

Se requieren recursos por S/ 847.5 millones para gastos de personal superior en 10% al estimado de cierre 2025 (+S/ 77.2 millones), principalmente en las siguientes partidas presupuestales:

- ❖ **Sueldos y Salarios (+S/ 78.9 millones)**, principalmente:
  - Básicas y Gratificaciones (+S/ 75.2 millones), en función al nuevo escenario de la implementación de la escala remunerativa que contempla una nivelación a la remuneración mínima a los trabajadores que correspondan, la misma que en estos rubros tiene un costo de S/ 66.5 millones para el 2026. Adicionalmente se espera cubrir 407 plazas vacantes (S/ 8.7 millones) y se estima un ingreso de 105 personas por mandato judicial (S/ 5.4 millones).
  - Bonificaciones (-S/ 8.7 millones), en vista que el año 2025 se negociaron años anteriores.
  - Asignaciones (+S/ 13.3 millones), se incorpora la asignación por aniversario, así como un incremento en asignaciones por movilidad y refrigerio dado que se considera el pago total por estos conceptos sin considerar los descuentos.
- ❖ **CTS y Seguridad Social (+S/ 7.6 millones)**, en función al aumento de trabajadores y la escala remunerativa.
- ❖ **Seguro de vida y accidentes de trabajo (+S/ 1.0 millones)**, en relación a la escala remunerativa.
- ❖ **Programa de Retiro Incentivado (-S/ 5.0 millones)**, se propone iniciar con un programa de S/ 10 millones, orientado a un perfil de trabajador específico.
- ❖ Se incluyen recursos para la implementación del Programa de Extensión BN, cuyo costo total ascendería a S/ 0.8 millones, de los cuales corresponden a gastos de personal la subvención a otorgar a los participantes de S/ 1 700 por participante (30) por 03 meses (S/ 153 mil) y gastos por refrigerio de S/ 16 mil). Adicionalmente se incluye recursos por servicios de docencia y monitoreo por S/ 546 mil en el rubro Terceros.
- ❖ Se incluyen recursos para el proyecto BID por S/ 1.1 millones en lo correspondiente a gastos corrientes rubro Gastos de Personal.

### **Servicios Prestados por Terceros**

Considera los gastos que permitirán fortalecer nuestros sistemas operativos y mejoramiento de la red de agencias con el objetivo de mejorar la calidad de atención a los clientes internos y externos, mejorar nuestros servicios, generar nuevas redes de comunicación y canales de atención, entre otros.

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2025		2026	VAR. 2026/ EST. CIERRE 2025	
	EJEC NOV	EST. CIERRE	PIA	S/	%
<b>SERVICIOS DE TERCEROS</b>	<b>243.1</b>	<b>330.6</b>	<b>383.0</b>	<b>52.4</b>	<b>16%</b>
Mantenimiento y Reparación	56.6	78.2	104.6	26.4	34%
Otros No Relacionados al (GIP) (*)	58.7	80.4	96.4	16.1	20%
Honorarios Profesionales (GIP)	9.4	16.0	21.5	5.4	34%
Publicidad y Publicaciones	0.5	5.9	9.1	3.3	55%
Vigilancia y Limpieza (GIP)	49.8	63.1	65.8	2.7	4%
Alquileres	19.2	22.5	23.4	0.9	4%
Servicio de Mensajería (GIP)	1.3	1.9	1.7	-0.2	-12%
Otros Relacionados a (GIP) - Locadores y Proveedores	2.4	3.3	3.0	-0.2	-7%
Transporte y Almacenamiento	2.7	3.5	3.1	-0.4	-10%
Tarifas de Servicios Públicos	42.4	55.9	54.3	-1.6	-3%

(\*) Otros Servicios (S/ 54.6 MM), Desarrollos informáticos (S/ 10.9 MM), Cámara Compensación (S/ 8.6 MM), Imprentas (S/ 3.7 MM), entre otros

Se requieren recursos por S/ 383.0 millones para gastos por Servicios Prestados por Terceros, superior en 16% al estimado de cierre 2025 que representa un incremento de S/ 52.4 millones, principalmente en las siguientes partidas:

- ❖ **Mantenimiento y Reparación (+S/ 26.4 millones)**, principalmente por la puesta en marcha de procesos que implica el mejoramiento de las agencias a nivel nacional, tomando en cuenta que únicamente se han venido atendiendo reparaciones correctivas y a través de servicios de menor cuantía. Las principales mejoras consideradas son las siguientes:

- Proceso para servicios generales para las agencias de las SMRs en provincias, que busca mantener en óptimas condiciones técnicas el equipamiento electromecánico, oficinas (interiores y exteriores), equipos, muebles y enseres de las agencias, a fin de que las actividades del personal se desarrollen dentro de los lineamientos establecidos por los órganos supervisores correspondientes, salvaguardando la salud integral de los trabajadores y personas que acuden a la institución. Se atenderán 412 agencias. El monto total estimado del proceso asciende a S/ 33.4 millones por un plazo de 36 meses y se estima su ejecución a partir de enero 2026. En el año 2026 los recursos estimados a ejecutarse son de S/ 9.6 millones.
- Proceso para servicios generales en agencias de la SMR Lima, lobbies, almacén, Ate y Elizalde, que busca mantener en óptimas condiciones técnicas el equipamiento electromecánico, oficinas (interiores y exteriores), equipos, muebles y enseres de las agencias, a fin de que las actividades del personal se desarrollen dentro de los lineamientos establecidos por los órganos supervisores correspondientes, salvaguardando la salud integral de los trabajadores y personas que acuden a la institución. Se atenderán 81 agencias. El monto total estimado del proceso asciende a S/ 32.0 millones por un plazo de 36 meses y se estima su ejecución a partir de diciembre 2025. En el año 2026 los recursos estimados a ejecutarse son de S/ 9.0 millones.
- Proceso para mantenimiento de grupos electrógenos y tableros de transferencia a nivel nacional, que permita el respaldo del sistema eléctrico para cumplir con las atenciones en las agencias dependientes de las SMRs. Se atenderán 354 agencias. El monto total estimado del proceso asciende a S/ 17.2 millones por un plazo de 25 meses y se estima su ejecución a partir de enero 2026. En el año 2026 los recursos estimados a ejecutarse son de S/ 7.3 millones.
- Proceso para suministro e instalación de luminarias en la sede principal, dado que se tienen deficiencias en el sistema de alumbrado por la antigüedad. En el año 2026 los recursos estimados a ejecutarse son de S/ 3.0 millones para 8,285 luminarias.
- Proceso para pintado integral de agencias y oficinas especiales de la SMR Lima. Se atenderán 81 agencias. En el año 2026 los recursos estimados a ejecutarse son de S/ 0.9 millones.

❖ **Otros No relacionados a GIP (+S/ 16.1 millones)**, principalmente en la cuenta:

**Otros Servicios (+S/ 14.5 millones)**, por la incorporación de nuevos procesos relacionados al proyecto BID, mejoras en TI y potenciar los productos bancarios. Las principales mejoras consideradas son las siguientes:

- Servicio de soporte de la Plataforma Mainframe (Hardware y Software) (+S/ 9.8 millones)
- Servicio del proyecto BID por S/ 2.3 millones.
- Servicios relacionados a seguridad informática por S/ 1.9 millones.
- Servicio de alquiler de plataforma para mesas de atención (+S/ 1.5 millones)
- Servicios de CCV2 dinámico y tokenización por S/ 1.3 millones.

❖ **Honorarios Profesionales (+S/ 5.4 millones)**, principalmente por la incorporación de nuevos procesos relacionados al proyecto BID, temas de planeamiento y de comunicaciones.

❖ **Vigilancia y Limpieza (+S/ 2.7 millones)**, principalmente en vigilancia, por el incremento de costo de vigilantes en las agencias BN.

## Tributos

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2025		2026	VAR. 2026/ EST. CIERRE 2025	
	EJEC NOV	EST. CIERRE	PIA	S/	%
<b>TRIBUTOS</b>	<b>573.9</b>	<b>556.8</b>	<b>515.0</b>	<b>-41.8</b>	<b>-8%</b>
Impuesto a la Renta	451.3	411.5	376.7	-34.8	-8%
Impuesto a la Renta no Domiciliado	13.2	17.5	11.8	-5.7	-33%
Impuesto General a las Ventas	99.7	117.5	115.2	-2.3	-2%
Otros Tributos	1.3	1.2	0.9	-0.2	-21%
Impuesto a las Transacciones Financ.	0.0	0.1	0.1	0.0	0%
Superintendencia de Banca y Seguros	4.3	4.4	4.5	0.2	4%
Tributos a Gobierno Locales	4.2	4.7	5.7	1.1	24%

La disminución de S/ 41.8 millones corresponde principalmente:

- ❖ Impuesto a la Renta (-S/ 34.8 millones), por registro de los pagos a cuenta estimados del IR correspondiente a la utilidad estimada para el cierre del año 2026, de acuerdo a la metodología de registro instruida por FONAFE.
- ❖ Impuesto a la Renta no domiciliado (S/ -5.7 millones) en función a los contratos suscritos.

## Gastos Diversos de Gestión

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2025		2026	VAR. 2026/ EST. CIERRE 2025	
	EJEC NOV	EST. CIERRE	PIA	S/	%
<b>GASTOS DIVERSOS DE GESTIÓN</b>	<b>48.0</b>	<b>56.3</b>	<b>62.9</b>	<b>6.5</b>	<b>12%</b>
Otros Relacionados a GIP	31.9	35.3	38.4	3.0	9%
Transferencia Feban Ordinaria (3.4%)	11.8	13.8	16.9	3.0	22%
Programa Asistencia Médica	15.4	16.8	16.8	0.0	0%
Programa Navidad	4.7	4.7	4.7	0.0	0%
Seguros	10.2	12.4	15.9	3.5	28%
Viáticos (GIP)	5.4	7.6	7.8	0.1	2%
Gastos de Representación	0.0	0.1	0.1	0.0	0%
Otros No relacionados a GIP (*)	0.5	0.9	0.9	-0.1	-6%

(\*) Gastos Notariales, Judiciales y Suscripciones

Se requieren recursos por S/ 62.9 millones para gastos Diversos de Gestión superior en 12% al estimado de cierre 2025 que representa un incremento de S/ 6.5 millones, principalmente en:

- ❖ Transferencia Ordinaria Feban (+S/ 3.0 millones) dado que está en función al rubro remuneraciones, las mismas que se incrementan por la implementación de la escala remunerativa.
- ❖ Seguros (+S/ 3.5 millones), dado el incremento de cotización de las pólizas.

La transferencia al Fondo de Empleados – FEBAN está compuesta por:

- ❖ 3.4% mensual de la remuneración ordinaria.
- ❖ S/ 4.7 millones destinados para “Programa de Navidad 2026”.
- ❖ Transferencia al Programa Médico Familiar en S/1.4 millones por mes

## Gastos Financieros

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2025		2026	VAR. 2026/ EST. CIERRE 2025	
	EJEC NOV	EST. CIERRE	PIA	S/	%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>115.0</b>	<b>121.1</b>	<b>150.9</b>	<b>29.8</b>	<b>25%</b>
Intereses por obligaciones con el público	46.9	50.8	76.1	25.3	50%
Valorización de inv.disponibles vta.	68.1	70.1	74.6	4.4	6%
Emisión valores y títulos comis.otros int. depósitos	0.1	0.1	0.2	0.1	121%

Los intereses por obligaciones con el público pasan de S/ 50.8 millones en 2025 a S/ 76.1 millones en el 2026 (+S/ 25.3 millones), principalmente por la reanudación del pago de intereses a la cuenta corriente del Tesoro Público, conforme a la expectativa de activación de un nuevo convenio operativo a partir del año 2026.

## Gastos por Servicios Financieros

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2025		2026	VAR. 2026/ EST. CIERRE 2025	
	EJEC NOV	EST. CIERRE	PIA	S/	%
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>322.6</b>	<b>387.3</b>	<b>401.2</b>	<b>13.9</b>	<b>4%</b>
Comisiones Agente Multired	40.8	59.4	67.6	8.2	14%
Comisiones Tarjetas Crédito/Débito	32.5	36.3	42.5	6.2	17%
Servicio Outsourcing - Mesas	32.6	34.8	39.1	4.3	12%
Nueva Plataforma para APP y Homebanking	1.4	3.1	7.2	4.1	132%
Comisiones Servicios Tasas Visa	4.3	4.6	5.7	1.1	23%
Biometría Facial	0.3	0.5	1.1	0.7	140%
Transporte a Agencias y Bóvedas	92.0	104.9	101.8	-3.1	-3%
Servicios Cuenta DNI	30.3	36.1	30.9	-5.2	-14%
SSFF varios (*)	88.2	107.6	105.2	-2.4	-2%

(\*) Abastecimiento y apertura puertas ATMs (S/ 44.1 MM), distribución tarjetas (S/ 10.8 MM), alquiler bóveda y proc. Efectivo (S/ 18.1 MM), servicio SMS Bulk (S/ 13.4 MM), otros.

Como se observa en el cuadro, para el año 2026 se espera un incremento en el gasto por servicios financieros de S/ 13.9 millones con respecto al estimado de cierre 2025, principalmente por:

- ❖ Comisiones Agente Multired (+S/ 8.2 millones), debido al incremento del parque de agentes esperado para el 2026, lo cual repercute en una mayor operatividad del canal, y a su vez en mayores pagos al proveedor encargado del procesamiento respectivo.
- ❖ Comisiones Tarjetas de Crédito/Débito (+S/ 6.2 millones), por el mayor volumen esperado del uso de tarjetas VISA en ATMs Locales y Foráneos.
- ❖ Servicio Outsourcing- Mesas (+S/ 4.3 millones), principalmente por la mesa comercial que se refleja en mayores colocaciones, asimismo se incrementa la mesa de cobranza en S/ 2.3 millones, dado que se incluirá cobranza preventiva, temprana y refinanciamiento, adicionalmente en la mesa de fraudes se incorporan nuevos criterios y reglas de seguridad lo que incrementa el costo en S/ 1.7 millones.
- ❖ Nueva Plataforma para App y Homebanking (+S/ 4.1 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.
- ❖ Comisiones Servicios Tasa Visa (+S/ 1.1 millones), por el incremento operativo esperado de la recaudación vía Págalo.pe, estimado en +30% para el año 2026.

**b) Cuadros de Soporte**

TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVA ANUAL (%)	
MONEDA NACIONAL	
MODALIDAD	Presupuesto 2026
<u>TESORO PÚBLICO</u>	
CUENTA CORRIENTE	Tasa de Rem. Cta. Especial - 80pbs
<u>GOB. LOCALES Y REGIONALES</u>	
CTA.CTE. RECURSOS DETERMINADOS	0.15
OTRAS CTAS.CTES. GOB. LOC. REG. Y UNIVER.	0.10
RDR GOB. LOC. Y REG. UNIV.	0.07
A PLAZO:	
- Hasta 90 días	0.90
- De 91 - 180 días	0.80
- Más de 180 días	0.70
<u>SECTOR PÚBLICO</u>	
AHORROS	0.20
A PLAZO:	
- Hasta 30 días	0.70
- De 31 - 90 días	0.90
- De 91 - 180 días	0.80
- Más de 180 días	0.70

TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVA ANUAL (%)	
MONEDA NACIONAL	
MODALIDAD	Presupuesto 2026
<u>SECTOR UOB</u>	
AHORROS	0.20
A PLAZO:	
- A 90 días	0.90
- A 180 días	0.80
- A 360 días	0.70
<u>JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*</u>	0.19
<u>C.T.S.</u>	6.50

(\*) A la tasa promedio de depósitos de ahorro del sistema bancario en moneda nacional y moneda extranjera, publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. Con fecha 21-07-2024.

MONEDA EXTRANJERA	
MODALIDAD	Presupuesto 2026
AHORROS	0.09
A PLAZO (31-180)	0.09 - 0.20
A PLAZO (Más de-180)	0.40
JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS*	0.21
CTS	3.00

(\*) A la tasa promedio de depósitos de ahorro del sistema bancario en moneda nacional y moneda extranjera, publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. Con fecha 21-07-2024.

**5.2.2. Gastos de Capital**

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

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 2026 será de S/ 100.5 millones, (+S/ 23.4 millones) respecto al estimado de cierre 2025 y se explica principalmente por las siguientes adquisiciones:

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2025		2026	VAR. 2026/ EST. CIERRE 2025	
	EJEC. NOV	EST. CIERRE	PIA	S/	%
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>63.7</b>	<b>77.1</b>	<b>100.5</b>	<b>23.4</b>	<b>30%</b>
Edificios e Instalaciones	8.8	11.2	25.5	14.4	128%
Eq. de Transporte y Maquinarias	0.8	1.1	13.1	12.1	1122%
Software	7.3	12.2	13.8	1.5	13%
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	----
Instalaciones y mejoras en prop. Alquiladas	1.4	2.5	0.4	-2.1	-85%
Mobiliario y Equipo	45.5	50.1	47.7	-2.4	-5%

El detalle por proceso se muestra a continuación:

En Millones de Soles

PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL	2026 PIA	ESTADO	OBSERVACIONES	
<b>TOTAL GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>100.5</b>			
<b>CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN DE AGENCIAS</b>	<b>33.1</b>			
Cusco - Remodelación	6.4	Nuevo		EBI para agosto
Yurimaguas Loreto - Construcción (Propio)	5.3	Contrato		En ejecución
Adquisición e instalación de letreros luminosos (467)	5.2	Nuevo		TDR en elaboración
Lima Lampa - Reforzamiento y Remodelación (Propio)	4.2	Nuevo		Buena Pro
Huarmey - Construcción	2.6	Nuevo		ETO para agosto
Trujillo - Remodelación	1.6	EBI para aprobación		En ejecución
Huamachuco - Remodelación	2.2	EBI para aprobación		En ejecución
Otzuco - Remodelación	1.8	EBI para aprobación		En ejecución
Mala - Construcción	0.3	Nuevo		TDR para setiembre
Yarinacocha Pucallpa - Construcción (Propio)	0.3	Nuevo		ETO para setiembre
La Molina - Construcción - Saldo de obra	0.3	Nuevo		ETO para setiembre
Yungay - Remodelación	0.2	Nuevo		ETO para octubre
Moro - Remodelación	0.2	Nuevo		ETO para octubre
Casa Olano - Remodelación (Restauración)	0.2	Nuevo		TDR en elaboración
Equipamiento para obras	2.4			Compras menores
<b>SOFTWARE</b>	<b>13.8</b>			
Licenciamiento Microsoft	6.2	Contrato		
Nueva Plataforma APP y HB	4.4	Contrato		
Licencias (Plataforma escalable de flujo de trabajo para las cadenas de valor)	0.9	Nuevo		BID
Licencias (Implementación de la firma electrónica y certificación)	0.7	Nuevo		BID
Software - Procesamiento operaciones pagaduría del estado (MEF SIAF y SUNAT)	0.6	Adenda a contrato		En ejecución
Implementación transf. interbancaria vía CCE e interoperabilidad - Soporte extendido	0.5	Adenda a contrato		En ejecución
Instalación, configuración y licencia RPA - Embargos	0.4	Adenda a contrato		En ejecución
<b>MOBILIARIO y EQUIPOS</b>	<b>40.6</b>			
Solución integral de almacenamiento y gestión de cintas de datos	17.6	Nuevo		TDR revisado por Logística
Adquisición de equipos UPS (512) para agencias y oficinas especiales a nivel nacional	5.0	Nuevo		Aprobación de bases
Adq Sistemas Video Grabacion Dígita SVGD - 814 equipos	4.8	Nuevo		TDR revisado por TI
Adquisición e Implementación de Lectoras de Cheques (3700) para la Red de Agencias	3.2	Nuevo		ETMs culminado
Adquisición de Equipos de Cómputo para la Red de Agencias - Adenda	2.7	Adenda a contrato		Inicia ejecución en 2025
Adquisición e Implementación de Pin Pads (3700) para la Red de Agencias	2.4	Nuevo		ETMs culminado
Adquisición de infraestructura tecnológica de contingencia (equipamiento)	2.1	Nuevo		BID
Adquisicion de Cajeros Automaticos (ATM's) tipo pared y pedestal (454)	1.2	Nuevo		TDR revisado por Logística
Herramienta tecnológica para la modificación remota de la BIOS en ATMs NCR	0.4	Nuevo		TDR culminado
Adquisición cajeros automáticos depositarios	0.4	Contrato		
Mobiliarios (Sillas, armarios, credenzas, escritorios, otros)	0.4			Compras menores
Equipos agencias	0.4			Compras menores
<b>MAQUINARIAS</b>	<b>12.6</b>			
Adquisición e instalación de sistema CCTV en agencias y Atms a nivel nacional	7.8	Nuevo		TDR culminado
Adquisición e instalación de Sistema Videowall para el Centro de Control	3.0	Nuevo		TDR culminado
Adquisición de dispositivos de sistemas electrónicos de seguridad	1.0	Nuevo		TDR culminado
Equipo de sistema automatico de enzuchado y embalaje de cajas	0.3	Nuevo		TDR para setiembre
Destructor de documentos (161 Unds)	0.3	Nuevo		TDR para setiembre
Tanque hidroneumático	0.1			Compras menores
Equipo de sistema automatico de para toma de inventario	0.1			Compras menores
Maquinarias agencias	0.1			Compras menores
<b>MEJORAS EN PROPIEDADES ALQUILADAS</b>	<b>0.4</b>			
Ag. 3 Caballococha - Remodelación Saldo de Obra	0.4	ESTO para aprobación		Inicia ejecución en 2026

❖ **Edificios e Instalaciones (S/ 33.1 millones)**

- Construcciones (S/ 8.8 millones), a fin de continuar con contratos para construcciones de agencias como Yurimaguas y nuevos procesos como Huarmey, Mala, Yarinacocha y La Molina.
- Remodelaciones (S/ 16.7 millones), para las agencias Cusco, Lampa, Trujillo, Otuzco, Huamachuco, entre otros.
- Adquisición e instalación de letreros luminosos, se busca realizar reemplazos en agencias a nivel nacional dado que presentan deterioros. El monto total del proceso es de S/ 10.4 millones, se implementarán 467 letreros en 02 años.

❖ **Software (S/ 13.8 millones)**

- Licenciamiento Microsoft (S/ 6.2 millones), contratación periódica en compra corporativa con FONAFE.
- Nueva plataforma bancaria para Banca Móvil y Banca por Internet del BN (S/ 4.4 millones), para construir un plataforma más amigable y segura que potenciará el uso de canales alternos, el contrato inició en el año 2025.
- Licencias (Plataforma escalable de flujo de trabajo para las cadenas de valor) y Licencias (Implementación de la firma electrónica y certificación) (S/ 1.7 millones) dentro del marco del proyecto BID.
- Software - Procesamiento operaciones pagaduría del estado (MEF SIAF y SUNAT) (S/ 0.6 millones), adenda al contrato vigente.
- Implementación transferencia interbancaria vía CCE e interoperabilidad - Soporte extendido. (S/ 0.5 millones), adenda al contrato vigente.

❖ **Mobiliario y Equipo (S/ 40.6 millones)**

- Solución integral de almacenamiento y gestión de cintas de datos (S/ 17.6 millones), se debe renovar el equipo por obsolescencia, permite el almacenamiento de información histórica de cuentas bancarias, judiciales, otros, desde 30 años atrás. Cuenta con TDRs revisados.
- Adquisición de 512 equipos UPS para agencias nivel nacional (S/ 5.0 millones), lo que permite tener flujo de energía eléctrica mediante baterías para los equipos, cuando el suministro eléctrico falla.
- Adquisición de 814 equipos de Sistemas Video Grabación Digital (S/ 4.8 millones), para reemplazar equipos en el parque de ATMs, se estima firma de contrato en diciembre 2025.
- Adquisición e Implementación de Lectoras de Cheques (3700) para la Red de Agencias (S/ 3.2 millones), los equipos se encuentran obsoletos. Cuenta con ETMs culminados.
- Adquisición de Equipos de Cómputo para la Red de Agencias – Adenda (S/ 2.7 millones), para nuevo lote de equipos, el contrato se encuentra vigente.
- Adquisición e Implementación de Pin Pads (3700) para la Red de Agencias (S/ 2.4 millones), los equipos se encuentran obsoletos. Cuenta con ETMs culminados.
- Adquisición de infraestructura tecnológica de contingencia (equipamiento) (S/ 2.1 millones), dentro del marco del proyecto BID.
- Adquisición de 454 Cajeros Automáticos, serán ATMS de reemplazo (S/ 1.2 millones), la convocatoria se realizará en el año 2025 y se iniciará con la recepción de 02 ATMs de prueba, se terminará con la entrega del total de ATMs en el año 2027.

❖ **Maquinarias (S/ 12.6 millones)**

- Adquisición e instalación de sistema CCTV en agencias y ATMs a nivel nacional (S/ 7.8 millones), se renovará el sistema de video vigilancia con 3100 cámaras. El monto total estimado del proceso asciende a S/ 26.5 millones. Cuenta con TDRs culminados, se estima inicio del proceso en noviembre 2025.
- Adquisición e instalación de Sistema Videowall para el Centro de Control (S/ 3.0 millones), equipamiento para el sistema videowall que incluye 36 monitores y sus componentes. Cuenta con TDRs culminados, se estima inicio del proceso en noviembre 2025.
- Adquisición de dispositivos de sistemas electrónicos de seguridad (S/ 1.0 millón), se busca tener stock en alarmas y cámaras (15 set de alarmas y 5 set de cámaras para agencias 3).

**b) Cuadros de Soporte**

**Cuadro N°4 Gastos de Capital**

En Millones de Soles

CONCEPTO	REAL AÑO 2024			ESTIMADO AÑO 2025			AÑO 2026
	Presup.	Ejec.	N.Ejec.	Presup.	Ejec.	N.Ejec.	Aprobado
Proyectos de Inversión	0	0	0	0	0	0	0
Gastos no Ligados a Proyectos de Inversión	66	61	5	77	77	0	101
Inversión Financiera	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0
Total Gastos de Capital	66	61	5	77	77	0	101

**Cuadro N°5 Inversiones FBK**

El Banco de la Nación no cuenta con proyectos de inversión.

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

En Millones de Soles

CONCEPTO DEL GASTO DE CAPITAL	Estimado 2025	Presupuesto Aprobado para el Año 2026					JUSTIFICACIÓN	
		IMPORTE	FINANCIAMIENTO					
			Recursos Propios	Endedudamiento	Aportes de Capital	Saldos Años Anteriores		
<b>1.2. Gastos de Capital no ligados a proyectos de inversión</b>								
1. Mobiliario y Equipo	50	48	x				Se encuentran bajo el ámbito de la Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública, las Entidades y Empresas del Sector Público No Financiero de los tres niveles de gobierno, que ejecutan Proyectos de Inversión con Recursos Públicos. Por lo cual, el Banco de la Nación no considera éstos Gastos de Capital como Proyectos	
2. Edificios e Instalaciones	11	26	x					
3. Software	12	14	x					
4. Equipos de Transporte y Maquinaria	1	13	x					
5. Instalaciones y Mejoras en Propiedades Alquiladas	2	0	x					
6. Terrenos	0	0	x					
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>101</b>						

**5.2.3. Transferencias: Egresos**

**a) Supuestos cuantitativos y cualitativos que sustentan señalando el destino de los mismos.**

- ❖ El Banco de la Nación efectúa una donación equivalente a USD 200,000 a la Fundación Cultural del Banco de la Nación y otras donaciones a requerimiento. Asimismo, se han considerado USD 100,000 adicionales para la Fundación Cultural condicionados a la gestión de aprobación de ampliación del monto de donación vigente
- ❖ El Banco de la Nación transfiere las utilidades generadas en el año anterior al MEF en relación a lo señalado en el artículo 40 de su Estatuto.

**b) Cuadros de Soporte**

Evolución de los egresos por transferencias

En Miles de Soles

CONCEPTO	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	Real	Real	Estimado	Aprobado
<b>Egresos por Transferencias</b>	757	323,128	1,362,002	1,064,368
Fundación Cultural del Banco de la Nación (FCBN)	757	743	757	1,170
Otras Donaciones	0	0	193	700
Transferencia de utilidades al MEF	0	322,385	1,361,052	1,062,498

**5.2.4. Egresos por Financiamiento**

Financiamiento a largo plazo

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

Se consideran las comisiones e intereses a pagar por S/ 0.8 millones.

## VI. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC)

### 6.1 Estado de avance de cumplimiento de los objetivos y proyectos del Plan de Gobierno Digital.

Se adjunta documento anexo

### 6.2 Cronograma de actividades relacionadas a TIC: Cronograma detallado y el presupuesto asociado.

#### 6.2.1 Mantenimientos de bienes TIC. Descripción, cronograma y presupuesto asociado.

Nº	Descripción	Fecha inicio	Fecha fin	Monto 2026	Monto 2027	Monto 2028	Monto 2029	Monto Total Contractual
1	Servicio de Soporte y Mantenimiento para Sistema de Almacenamiento Empresarial y Fileserver	30/01/2026	29/01/2029	226,020.00	226,020.00	169,515.00	-	621,555.00
2	Servicio de Mantenimiento y Soporte de los Equipos Centrales de los Centros de Datos y Sedes Administrativas	24/10/2025	23/10/2028	290,400.00	316,800.00	316,800.00	26,400.00	950,400.00
3	Servicio de Mantenimiento y Soporte de la Plataforma Mainframe (Hardware Y Software) del BN	12/12/2024	11/12/2027	467,734.50	-	-	-	467,734.50
4	Adquisición de dispositivos de captura de impresiones dactilares de la plataforma tecnológica de identificación biométrica del Banco de la Nación y servicios de mantenimiento y soporte de software de gestor de huellas o equivalente	1/11/2025	30/06/2029	79,322.03	6,610.17	-	-	85,932.20
5	Adquisición de Infraestructura Tecnológica para la "Solución Integral de Almacenamiento y Gestión de Cintas de Datos: Librería Virtual de Discos, Librería Robótica de Cintas	13/03/2025	12/03/2027	646,252.00	1,292,504.00	1,292,504.00	646,252.00	3,877,512.00
6	Servicio de Mantenimiento de la Infraestructura Física del Sistema Electromecánico y Seguridad Electrónica del CPDRAD - Chiclayo Banco de la Nación - ITEM 1: Sistema Eléctrico	13/03/2025	12/03/2027	519,288.14	103,857.63	-	-	623,145.76
7	Servicio de Mantenimiento de la Infraestructura Física del Sistema Electromecánico y Seguridad Electrónica del CPDRAD - Chiclayo Banco de la Nación - ITEM 1: Sistema Eléctrico	-	-	323,746.09	64,749.22	-	-	388,495.31
8	Servicio de Mantenimiento de la Infraestructura Física del Sistema Electromecánico y Seguridad Electrónica del CPDRAD - Chiclayo Banco de la Nación - ITEM 2: Sistema de Seguridad Electrónica	-	-	60,593.22	30,296.61	-	-	90,889.83
9	Servicio de Mantenimiento de la Infraestructura Física del Sistema Electromecánico y Seguridad Electrónica del CPDRAD - Chiclayo Banco de la Nación - ITEM 2: Sistema de Seguridad Electrónica	-	-	110,801.08	55,400.54	-	-	166,201.61
10	Servicio de Mantenimiento de la Infraestructura Física del Sistema Electromecánico y Seguridad Electrónica del CPDRAD - Chiclayo Banco de la Nación - ITEM 3: Sistema Electromecánico	-	-	167,491.53	83,745.76	-	-	251,237.29
11	Servicio de Mantenimiento de la Infraestructura Física del Sistema Electromecánico y Seguridad Electrónica del CPDRAD - Chiclayo Banco de la Nación - ITEM 3: Sistema Electromecánico	17/06/2025	16/06/2027	39,288.14	19,644.07	-	-	58,932.20
12	Adquisición de equipos de cómputo (estaciones de trabajo) para la Red de Agencias del BN a nivel nacional	1/06/2025	31/05/2028	70,329.61	35,164.80	-	-	105,494.41
13	Adquisición de equipos de cómputo (estaciones de trabajo) para la Red de Agencias del BN a nivel nacional	1/10/2025	30/09/2028	11,710.51	11,710.51	3,903.50	-	27,324.52
14	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de la Infraestructura Física del Centro de Datos Principal del Banco de la Nación - San Borja	1/11/2025	31/10/2028	800,000.00	800,000.00	600,000.00	-	2,200,000.00
15	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Impresoras Multifuncionales de la Red de Agencias BN (Provincias)	-	-	432,000.00	432,000.00	360,000.00	-	1,224,000.00
16	Adquisición de Solución de Sistema de Almacenamiento High End Hitachi y Director Brocade	21/05/2025	20/05/2028	444,972.03	444,972.03	222,486.02	-	1,112,430.08
17	Adquisición Switches para las Sedes Administrativas y Dependencias del Banco de la Nación a Nivel Nacional	15/06/2024	16/10/2027	51,864.41	51,864.41	-	-	103,728.81
18	Adquisición de Solución de Granja de Servidores Empresariales	1/01/2026	31/12/2028	47,589.45	37,570.62	-	-	85,160.07
19	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Equipos de la Red de Agencias BN (Provincias)	8/04/2025	7/04/2026	299,152.54	299,152.54	-	-	897,457.63
20	Servicio de mantenimiento de la infraestructura física del sistema electromecánico y seguridad electrónica del Centro de Datos Alterno del Banco de la Nación - San Isidro	8/04/2025	7/04/2026	137,564.87	-	-	-	137,564.87
21	Servicio de Mantenimiento de la Infraestructura Física del Sistema Electromecánico y Seguridad Electrónica del Centro de Datos Alterno del Banco de la Nación - San Isidro	8/04/2026	7/04/2027	296,610.17	-	-	-	296,610.17
22	Servicio de Mantenimiento de la Infraestructura Física del Sistema Electromecánico y Seguridad Electrónica del Centro de Datos Alterno del Banco de la Nación - San Isidro	20/03/2021	19/04/2026	729,819.00	434,176.00	-	-	1,163,995.00
23	Adquisición de lectoras de cheques	30/10/2021	29/11/2026	12,477.97	-	-	-	12,477.97
24	Adquisición de impresoras híbridas para las oficinas del BN - Provincias	1/10/2025	30/09/2029	29,709.64	-	-	-	29,709.64
25	Adquisición e Implementación de Pin Pads para la Red de Agencias del BN	1/01/2026	30/04/2026	128,000.00	128,000.00	-	-	256,000.00
26	Servicio de Mantenimiento para 02 Impresoras del Data Center Principal	1/10/2025	30/09/2029	36,271.19	-	-	-	36,271.19

#### 6.2.2 Arrendamientos de bienes TIC. Descripción, cronograma y presupuesto asociado.

Nº	Descripción	Fecha inicio	Fecha fin	Monto 2026	Monto 2027	Monto 2028	Monto 2029	Monto Total Contractual
1	Servicio de arrendamiento de equipos de cómputo para las empresas bajo el ámbito de FONAFE	25/01/2023	24/01/2027	540,151.32	36,010.09	-	-	576,161.41
2	Servicio de arrendamiento de equipos de cómputo para las empresas bajo el ámbito de FONAFE	1/03/2023	28/02/2027	540,151.32	90,025.22	-	-	630,176.54
3	Servicio de arrendamiento de equipos de cómputo para las empresas bajo el ámbito de FONAFE	19/10/2023	18/10/2027	540,151.32	432,121.06	-	-	972,272.38

#### 6.2.3 Compras y Servicios Corporativos relacionados a TIC. Descripción, cronograma y presupuesto asociado.

Nº	Descripción	Fecha inicio	Fecha fin	Monto 2026	Monto 2027	Monto 2028	Monto 2029	Monto Total Contractual
1	Servicio de arrendamiento de equipos de cómputo para las empresas bajo el ámbito de FONAFE	25/01/2023	24/01/2027	540,151.32	36,010.09	-	-	576,161.41
2	Servicio de arrendamiento de equipos de cómputo para las empresas bajo el ámbito de FONAFE	1/03/2023	28/02/2027	540,151.32	90,025.22	-	-	630,176.54
3	Servicio de arrendamiento de equipos de cómputo para las empresas bajo el ámbito de FONAFE	19/10/2023	18/10/2027	540,151.32	432,121.06	-	-	972,272.38
4	Licenciamiento Microsoft	1/07/2024	18/10/2027	6,176,121.00	-	-	-	6,176,121.00

#### 6.2.4 Compras y Servicios No Corporativos relacionados a TIC. Descripción, cronograma y presupuesto asociado.

Nº	Descripción	Fecha inicio	Fecha fin	Monto 2026	Monto 2027	Monto 2028	Monto 2029	Monto Total Contractual
1	Servicio de Mantenimiento y Soporte de la Plataforma Mainframe (Hardware Y Software) del BN	24/10/2025	23/10/2028	6,430,119.00	8,573,492.00	8,573,492.00	2,143,373.00	25,720,476.00
2	Servicio de Mantenimiento y Soporte de la Plataforma Mainframe (Hardware Y Software) del BN	24/10/2025	23/10/2028	6,430,119.00	8,573,492.00	8,573,492.00	2,143,373.00	25,720,476.00
3	Servicio de Mantenimiento y Soporte de la Plataforma Mainframe (Hardware Y Software) del BN	24/10/2025	23/10/2028	6,430,119.00	8,573,492.00	8,573,492.00	2,143,373.00	25,720,476.00
4	Servicio para la atención de requerimientos en el proceso de certificación de productos de software y hardware	11/06/2024	10/06/2027	1,770,827.00	92,542.98	-	-	1,863,369.98
5	Servicio de Mantenimiento y Soporte de la Plataforma Mainframe (Hardware Y Software) del BN	24/10/2025	23/10/2028	6,430,119.00	8,573,492.00	8,573,492.00	2,143,373.00	25,720,476.00
6	Servicio de Administración, Soporte y Mejora Continua para las Aplicaciones de Gobierno y Gestión de Acceso e Identidades, Gestión de Cuentas Privilegiadas Y Monitoreo de Base de Datos (Wisevision)	15/10/2025	14/10/2028	681,570.62	681,570.62	511,177.97	-	1,874,319.21
7	Implementación de Seguridad de Aplicaciones para 20 usuarios por 3 años	15/01/2026	14/01/2029	666,528.00	681,197.25	681,197.25	340,596.61	2,369,519.11
8	Servicio de impresión de la Red de Agencias BN Lima Metropolitana	1/10/2025	30/09/2029	317,796.61	317,796.61	317,796.61	238,347.46	1,191,737.29
9	Servicio de Suscripción de Software con Inteligencia Artificial para Operaciones de TI - AIOPS	1/01/2026	31/03/2029	313,560.00	-	-	-	313,560.00
10	Servicio de Mantenimiento y Soporte de la Plataforma Mainframe (Hardware Y Software) del BN	24/10/2025	23/10/2028	6,430,119.00	8,573,492.00	8,573,492.00	2,143,373.00	25,720,476.00
11	Servicio de Soporte y Suscripción de Licencias Linux Red Hat (Compliance Uso de Software - Continuidad Operativa)	-	-	1,271,186.44	-	-	-	1,271,186.44
12	Servicio de monitoreo antiphishing	20/02/2026	19/02/2029	187,007.15	217,169.60	217,169.60	30,162.44	651,508.79
13	Servicio de Suscripción, Soporte y Mantenimiento de Tokenización (continuidad)	1/01/2026	31/12/2028	165,254.24	-	-	-	165,254.24
14	Servicio de suscripción de HCL Domino Collaboration	8/09/2024	7/09/2027	161,808.63	161,808.63	-	-	323,617.26
15	Servicio de Pruebas de Penetración PCI DSS	1/10/2026	30/11/2026	160,000.00	-	-	-	160,000.00
16	Servicio de Solución de Seguridad de Correo Electrónico para el Banco de la Nación (Antispam)	1/12/2025	29/02/2029	158,468.83	190,162.60	190,162.60	31,693.77	570,487.80
17	Servicio de arrendamiento de equipos de cómputo para las empresas bajo el ámbito de FONAFE	17/12/2023	16/10/2027	140,114.44	114,426.79	-	-	254,541.23
18	Servicio de Gestión de la Suscripción del TENAT AZURE del Banco de la Nación	1/10/2025	30/09/2028	127,116.00	127,116.00	95,336.00	-	349,568.00
19	Servicio de suscripción de software de Adobe Creative Cloud o equivalente	13/08/2024	12/08/2027	113,879.64	-	-	-	113,879.64
20	Adquisición de dispositivos de captura de impresiones dactilares de la plataforma tecnológica de identificación biométrica del Banco de la Nación y servicios de mantenimiento y soporte de software de gestor de huellas o equivalente	12/12/2024	11/12/2027	51,480.00	4,290.00	-	-	55,770.00
21	Servicio de Suscripción de Licencias para el Software de Automatización de Procesos Control - M - 600 Lic.	1/07/2025	30/06/2026	288,959.00	-	-	-	288,959.00
22	Adquisición de dispositivos de captura de impresiones dactilares de la plataforma tecnológica de identificación biométrica del Banco de la Nación y servicios de mantenimiento y soporte de software de gestor de huellas o equivalente	12/12/2024	11/12/2027	46,800.00	3,900.00	-	-	50,700.00
23	Servicio de monitoreo antiphishing	21/02/2023	19/02/2026	30,162.44	-	-	-	30,162.44
24	Servicio de Solución de Seguridad de Correo Electrónico para el Banco de la Nación (Antispam)	1/12/2025	29/02/2029	4,889,368.39	-	-	-	4,889,368.39
25	Adquisición de la herramienta de gestión de servicios de tecnologías de información del BN	16/02/2023	15/02/2026	20,358.88	-	-	-	20,358.88
26	Servicio de Soporte a la Plataforma de Recolección de Eventos de Ciberseguridad del Banco de la Nación - WAZUH	1/06/2025	30/05/2026	18,135.59	-	-	-	18,135.59
27	Servicio de Renovación y Compra de Dominios Público para el BN (Protección de Marca Institucional)	-	-	12,711.86	-	-	-	12,711.86
28	Servicio de Análisis de Vulnerabilidad Red Externa	18/12/2024	17/12/2025	6,977.83	-	-	-	6,977.83
29	Servicio de Suscripción de Licencias VMWARE	1/11/2025	31/10/2028	7,457,627.12	-	-	-	7,457,627.12
30	Implementación de Seguridad de Aplicaciones para 20 usuarios por 3 años	15/01/2026	14/01/2029	3,094,152.00	-	-	-	3,094,152.00
31	Servicio de Análisis, Diseño, Elaboración de Expediente Técnico y Certificación para Centro de Datos	1/05/2026	31/10/2026	2,500,000.00	-	-	-	2,500,000.00
32	Servicio de Suscripción de Software con Inteligencia Artificial para Operaciones de TI - AIOPS	1/01/2026	31/03/2029	1,474,577.00	1,474,577.00	1,474,577.00	-	4,423,731.00
33	Servicio de Actualización del Plan de Recuperación de los Servicios de Tecnología de Información	1/11/2025	31/10/2026	1,101,720.00	-	-	-	1,101,720.00
34	Servicio Gestionado de Monitoreo y Control de Infraestructura Física de los Sistemas Electromecánicos y Electrónicos de Centros de Datos	1/09/2025	30/08/2026	636,000.00	636,000.00	-	-	1,272,000.00
35	Servicio de Plataforma de Troncal SIP	1/01/2026	31/12/2027	305,000.00	305,000.00	-	-	610,000.00
36	Contratación de locadores de servicio - Sistema Bancarios	1/01/2026	31/12/2026	72,000.00	-	-	-	72,000.00
37	Servicio de análisis, desarrollo, mantenimiento de aplicaciones en el motor transaccional e interfaces mainframe con aplicaciones externas por líneas de acción	1/10/2024	30/09/2026	317,725.08	-	-	-	317,725.08
38	Servicio de análisis, desarrollo, mantenimiento de aplicaciones en el motor transaccional e interfaces mainframe con aplicaciones externas por Líneas de Acción	1/02/2026	1/01/2029	3,290,650.00	2,389,800.00	2,389,800.00	199,150.00	8,269,400.00
39	Servicio de análisis, desarrollo, mantenimiento de aplicaciones en el motor transaccional e interfaces mainframe con aplicaciones externas por Líneas de Acción (90,000 hrs /)	1/11/2025	31/03/2026	742,373.00	-	-	-	742,373.00
40	Servicio de Fábrica de Software	1/10/2025	31/10/2028	7,261,468.00	6,261,468.00	5,217,890.00	-	18,740,826.00
41	Servicio de Requerimientos ATM, POS/VISA y Agentes Correspondentes (40,000 hrs)	1/01/2026	31/12/2028	1,175,141.24	1,175,141.24	1,175,141.24	-	3,525,423.73
42	Servicio de Requerimientos Cumplimientos Normativos (30,000 hrs)	1/01/2026	31/12/2028	-	-	-	-	-
43	Servicio de suscripción de licencia de software Mainview (AMI Ops) del Sistema de Gestión de Eventos Mainframe	23/03/2024	22/03/2027	2,866,500.00	-	-	-	2,866,500.00
44	Servicio de consultas en tecnologías de información y comunicaciones por internet	1/11/2023	31/10/2026	767,165.88	-	-	-	767,165.88
45	Servicio de mantenimiento y soporte de la plataforma central que soporta la red de cajeros automáticos	18/06/2025	17/06/2028	3,538,427.10	3,538,427.10	1,179,477.00	-	8,256,331.20
46	Servicio de mantenimiento y soporte de la plataforma central que soporta la red de cajeros automáticos	18/06/2025	17/06/2028	234,113.10	234,113.10	78,039.00	-	546,265.20

#### 6.2.5. Gastos de Capital / Inversiones FBK relacionadas a TIC. Descripción, proceso de selección relacionado.

Cuenta Contable	Descripción	Área Solicitante	Solicitado 2026	Estado
MOBILIARIO Y EQUIPO - EQUIPOS DE CÓMPUTO	Adquisición de Infraestructura Tecnológica para la "Solución Integral de Almacenamiento y Gestión de Cintas de Datos: Librería Virtual de Discos, Librería Robótica de Cintas	Tecnologías de Información	17,600,000.00	Con memorando N° 222-2025-BN/2541, de fecha 30.07.2025, se remite a la Gerencia de Administración y Logística, las especificaciones técnicas mínimas, a fin de iniciar el estudio de mercado.
GASTOS DE SOFTWARE	Licenciamiento Microsoft	Tecnologías de Información	6,176,121.00	Contrato en ejecución
MOBILIARIO Y EQUIPO - EQUIPOS DE CÓMPUTO	Adquisición e Implementación de Lectoras de Cheques para la Red de Agencias del BN	Tecnologías de Información	3,200,000.00	Especificaciones técnicas mínimas culminadas, está en proceso de firmas
MOBILIARIO Y EQUIPO - EQUIPOS DE CÓMPUTO	Adquisición de Equipos de Computo para la Red de Agencias del BN - Adenda	Tecnologías de Información	2,749,548.00	Contrato en ejecución
MOBILIARIO Y EQUIPO - EQUIPOS DE CÓMPUTO	Adquisición e Implementación de Pin Pads para la Red de Agencias del BN	Tecnologías de Información	2,400,000.00	Especificaciones técnicas mínimas culminadas, está en proceso de firmas
MOBILIARIO Y EQUIPO - EQUIPOS DE CÓMPUTO	Adquisición de una herramienta tecnológica para la modificación remota de la BIOS (Sistema básico de entrada / salida) en cajeros automáticos NCR	Tecnologías de Información	421,186.00	Especificaciones técnicas mínimas culminadas, está en proceso de firmas

#### 6.3 Proyectos de TIC. Descripción, cronograma y presupuesto asociado. Proceso de selección, de corresponder.

Se adjunta documento anexo

## **VII. INFORMACIÓN ADICIONAL**

- Data Relevante: Real años 2023 y 2024, Estimado 2025, Previsto 2026 y proyectado de años 2027, 2028 y 2029, según anexos.

Se adjunta anexo

- Gasto de personal en planillas activo (según grupo ocupacional y cantidad de personal) y pensionistas durante los años 2024, estimado para el año 2025 y proyección para el año 2026, 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.

Se adjunta anexos (información confidencial)

- Declaración Jurada.

BANCO DE LA NACION  
PRESUPUESTO EJERCICIO 2026  
DATA RELEVANTE

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	AI 31/12/2023 (REAL)	AI 31/12/2024 (REAL)	Año 2025 (Estimado Base Real a Julio)	Año 2026 Aprobado	Año 2027 Proyectado	Año 2028 Proyectado	Año 2029 Proyectado	Var %	Diferencia
--------	------------------	-------------------------	-------------------------	--	----------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-------	------------

OTROS INDICADORES ( Para Empresas Financieras )

RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	S/	1,652,354,857	1,393,315,181	1,097,498,154	919,168,930	913,754,841	953,566,654	892,357,965	15	-178,329,224
MARGEN FINANCIERO BRUTO	S/	3,056,036,661	3,105,884,389	2,866,859,162	2,730,252,948	2,694,461,084	2,734,601,476	2,672,840,213	5	-136,606,214
RESULTADO DE OPERACIÓN	S/	1,728,471,816	2,424,933,282	1,642,195,672	1,274,279,443	1,242,826,821	1,249,845,832	1,169,721,746	31	-367,916,229
INGRESOS POR INTERESES	S/	3,123,453,743	3,177,242,601	2,937,293,440	2,827,375,475	2,792,732,584	2,836,370,256	2,777,996,417	4	-109,917,965
GASTOS POR INTERESES	S/	67,417,082	71,358,212	70,434,278	97,122,527	98,271,500	101,768,780	105,156,204	-31	26,688,249
ACTIVO TOTAL	S/	46,357,183,180	46,575,944,596	45,482,657,690	46,384,751,232	47,154,967,867	48,171,016,485	49,188,897,724	-6	902,093,542
ACTIVO CORRIENTE	S/	44,902,751,056	45,206,245,066	44,087,505,227	44,527,653,473	45,573,680,242	46,414,139,946	47,061,765,201	-5	440,148,246
ACTIVO NO CORRIENTE	S/	1,454,432,124	1,369,699,530	1,395,152,463	1,857,097,759	1,581,287,625	1,756,876,539	2,125,132,523	-21	461,945,296
PASIVO TOTAL	S/	43,800,580,517	42,823,980,025	41,836,592,793	42,827,983,121	43,542,531,659	44,553,036,643	45,629,910,896	-6	991,390,328
PASIVO CORRIENTE	S/	43,266,207,565	40,710,874,146	39,783,853,884	40,824,062,680	41,631,361,190	42,614,030,812	43,665,300,576	-7	1,040,208,796
PASIVO NO CORRIENTE	S/	534,372,952	2,113,105,879	2,052,738,909	2,003,920,441	1,911,170,469	1,939,005,831	1,964,610,320	6	-48,818,468
PATRIMONIO	S/	2,556,602,663	3,751,964,571	3,646,064,897	3,556,768,111	3,612,436,208	3,617,979,842	3,556,986,828	1	-89,296,786
INDICE DE MOROSIDAD	%	2.24%	1.99%	2.62%	2.76%	2.76%	2.76%	2.76%	-5	0
ROA (Rentabilidad sobre el Activo)	%	3.6%	3.0%	2.5%	2.0%	2.0%	2.0%	1.8%	25	0
ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)	%	62.7%	42.2%	24.2%	23.7%	25.9%	26.0%	24.7%	-7	0
EBITDA	S/	1,996,204,994	1,841,368,585	1,563,460,067	956,912,215	1,312,603,038	1,320,992,775	1,240,868,689	18	-606,547,852
RESULTADO DE OPERACION (Presupuesto)	S/	1,728,471,816	2,424,933,282	1,642,195,672	1,452,684,709	1,430,944,559	1,357,876,288	1,203,561,237	21	-189,510,963
RESULTADO ECONOMICO (Presupuesto)	S/	1,709,275,400	2,040,476,708	195,643,137	287,781,281	448,973,432	363,338,473	204,712,658	-46	92,138,144
INVERSIONES - Fbk (Presupuesto)	S/	18,439,816	61,328,642	84,500,517	100,535,274	95,932,197	92,408,066	91,175,196	-9	16,034,757
SALDO NETO DE CAJA	S/	25,198,498,499	22,238,545,912	14,576,739,071	17,286,045,040	17,849,771,428	18,141,480,298	22,699,572,830	-20	2,709,305,969
SALDO FINAL DE CAJA	S/	22,238,545,912	14,576,739,071	15,560,492,652	17,849,771,428	18,141,480,298	22,699,572,830	24,620,013,662	-31	2,269,278,776

INDICADORES OPERATIVOS RELEVANTES(Según Empresa)

Creditos indirectos (Contabilidad)	S/	1,854,143,708	3,058,953,348	2,728,725,929	2,897,027,773	2,861,233,222	2,861,233,222	2,861,233,222	-5	168,301,844
Creditos directos	S/	12,881,805,315	18,366,317,122	19,179,607,888	19,057,538,724	19,593,764,751	16,378,092,637	16,758,131,259	17	-122,069,164
Creditos al personal	S/	165,159,095	170,889,687	176,823,603	187,729,696	185,410,181	185,410,181	185,410,181	-5	10,906,093
TOTAL CARTERA DE CREDITO	S/	14,901,108,118	21,596,160,157	22,085,157,420	22,142,296,193	22,640,408,154	19,424,736,040	19,804,774,662	14	57,138,773
+ Rendimiento no Devengado	S/	89,926,797	106,074,232	119,759,486	127,145,989	125,575,023	125,575,023	125,575,023	-5	7,386,503
- provision para prest. de cobranza dudosa	S/	420,182,866	813,727,336	903,821,566	990,866,031	1,056,903,396	1,058,820,096	1,083,106,587	-15	87,044,465
TOTAL CARTERA DE CREDITO NETO	S/	14,570,852,049	20,888,507,053	21,301,095,340	21,278,576,151	21,709,079,781	18,491,490,967	18,847,243,098	15	-22,519,189
RIESGO DE CARTERA		23,115,555,463	21,596,160,157	22,085,157,420	22,142,296,194	22,640,408,154	19,424,736,039	19,804,774,662	14	57,138,774
Normal	S/	14,167,001,092	13,921,281,916	19,148,882,276	19,198,424,311	19,630,311,081	16,842,170,359	17,171,681,926	14	49,542,035
Problema potencial	S/	173,343,893	7,004,040,787	2,137,071,599	2,142,600,636	2,190,800,470	1,879,635,762	1,916,410,223	14	5,529,037
Deficiente	S/	86,273,410	79,572,894	125,798,982	126,124,450	128,961,739	110,644,990	112,809,723	14	325,468
Dudoso	S/	184,075,126	237,040,940	295,715,012	296,480,086	303,149,687	260,092,601	265,181,228	14	765,074
Perdida	S/	290,414,598	354,223,620	377,689,551	378,666,711	387,185,177	332,192,327	338,691,562	14	977,160
TOTAL CARTERA	S/	14,901,108,118	21,596,160,157	22,085,157,420	22,142,296,194	22,640,408,154	19,424,736,039	19,804,774,662	14	57,138,774
Clientes / Usuarios	Nº	39,447,502	28,955,619	29,537,069	30,986,460	31,224,351	31,474,588	31,738,360	-6	1,449,391
Clientes	Nº	36,951,503	28,594,237	28,405,657	29,799,529	29,918,727	30,038,402	30,158,555	-5	1,393,872
No Clientes	Nº	2,495,999	361,382	1,131,412	1,186,931	1,305,624	1,436,186	1,579,805	-21	55,519
VOLUMEN DE OPERACIONES	Nº	57,263,461	54,127,805	59,775,654	60,313,080	684,915,946	692,505,117	686,471,408	-91	537,426
AGENCIAS UOB	Nº	367	368	384	385	385	385	385	0	1
AGENCIAS NO UOB	Nº	185	187	188	188	188	188	188	0	0
NIVEL EJEC. PPTO INV. ( no ligados a pytos de inversión )	%	16.5%	92.8%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0	0

Año 2026 - Aprobado

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	Enero 2026	Febrero 2026	Marzo 2026	Abril 2026	Mayo 2026	Junio 2026	Julio 2026	Agosto 2026	Septiembre 2026	Octubre 2026	Noviembre 2026	Diciembre 2026
<b>INDICADORES OPERATIVOS RELEVANTES(Según Empresa)</b>													
Creditos indirectos (Contabilidad)	S/	2,742,369,559	2,756,081,406	2,769,861,813	2,783,711,122	2,797,629,678	2,811,617,826	2,825,675,916	2,839,804,295	2,854,003,317	2,868,273,333	2,882,614,700	2,897,027,773
Creditos directos	S/	18,863,120,544	18,423,957,781	18,828,262,803	18,856,084,514	18,934,225,722	18,903,551,367	19,055,811,495	19,070,348,053	19,026,196,359	18,950,557,262	19,079,356,223	19,057,538,724
Creditos al personal	S/	177,707,721	178,596,260	179,489,241	180,386,687	181,288,621	182,195,064	183,106,039	184,021,569	184,941,677	185,866,386	186,795,716	187,729,696
<b>TOTAL CARTERA DE CREDITO</b>	<b>S/</b>	<b>21,783,197,824</b>	<b>21,358,635,447</b>	<b>21,777,613,858</b>	<b>21,820,182,323</b>	<b>21,913,144,021</b>	<b>21,897,364,257</b>	<b>22,064,593,450</b>	<b>22,094,473,917</b>	<b>22,065,141,353</b>	<b>22,004,696,881</b>	<b>22,148,766,641</b>	<b>22,142,496,193</b>
+ Rendimiento No Devengado	S/	120,358,284	120,960,075	121,564,875	122,172,700	122,783,563	123,397,481	124,014,468	124,634,541	125,257,713	125,884,002	126,513,422	127,145,989
- provision para prest. de cobranza dudosa	S/	913,889,839	918,216,388	927,932,948	935,105,485	942,657,073	950,324,762	957,992,931	962,283,970	971,168,301	977,125,580	982,007,016	990,866,031
<b>TOTAL CARTERA DE CREDITO NETO</b>	<b>S/</b>	<b>20,989,666,269</b>	<b>20,561,379,134</b>	<b>20,971,245,784</b>	<b>21,007,249,538</b>	<b>21,093,370,511</b>	<b>21,070,436,976</b>	<b>21,230,614,987</b>	<b>21,256,524,488</b>	<b>21,219,230,765</b>	<b>21,153,455,303</b>	<b>21,293,273,047</b>	<b>21,278,576,151</b>
<b>RIESGO DE CARTERA</b>	<b>S/</b>	<b>21,783,197,824</b>	<b>21,358,635,447</b>	<b>21,777,613,858</b>	<b>21,820,182,323</b>	<b>21,913,144,021</b>	<b>21,897,364,257</b>	<b>22,064,593,449</b>	<b>22,094,473,916</b>	<b>22,065,141,352</b>	<b>22,004,696,881</b>	<b>22,148,766,641</b>	<b>22,142,496,194</b>
Normal	S/	18,887,069,539	18,518,953,158	18,882,227,375	18,819,136,260	18,999,738,475	18,986,056,689	19,131,052,335	19,156,700,005	19,131,527,393	19,079,119,247	19,204,034,497	19,198,424,311
Problema potencial	S/	2,107,852,460	2,066,769,656	2,107,312,127	2,111,431,267	2,120,426,712	2,118,899,782	2,135,081,725	2,137,944,081	2,135,134,743	2,129,285,839	2,143,228,749	2,142,600,636
Deficiente	S/	124,078,994	121,660,650	124,047,187	124,289,661	124,729,296	125,681,848	125,850,341	126,684,969	125,340,673	126,161,306	126,124,450	
Dudoso	S/	291,671,845	285,987,055	291,597,077	292,167,058	293,411,793	293,200,506	295,439,665	295,835,741	295,447,001	294,637,666	296,566,724	296,480,086
Perdida	S/	372,525,586	365,264,928	372,430,092	373,156,077	374,747,862	374,478,004	377,337,876	377,843,747	377,347,246	376,313,556	378,777,365	378,866,711
<b>TOTAL CARTERA</b>	<b>S/</b>	<b>29,655,218</b>	<b>29,773,839</b>	<b>29,892,934</b>	<b>30,012,506</b>	<b>30,132,556</b>	<b>30,253,086</b>	<b>30,374,998</b>	<b>30,495,595</b>	<b>30,617,577</b>	<b>30,740,047</b>	<b>30,863,005</b>	<b>30,986,460</b>
<b>Clientes / Usuarios</b>	<b>Nº</b>	<b>28,519,280</b>	<b>28,633,357</b>	<b>28,747,890</b>	<b>28,862,882</b>	<b>28,978,333</b>	<b>29,094,247</b>	<b>29,210,624</b>	<b>29,327,466</b>	<b>29,444,776</b>	<b>29,562,555</b>	<b>29,680,805</b>	<b>29,799,529</b>
Clientes	Nº	1,135,938	1,140,482	1,145,044	1,149,624	1,154,222	1,158,839	1,163,473	1,168,128	1,172,801	1,177,492	1,182,201	1,186,931
No Clientes	Nº	454,002	421,332	402,823	364,142	373,704	380,370	378,317	1,131,412	1,131,412	1,131,412	1,131,412	1,131,412
<b>VOLUMEN DE OPERACIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>57,290,040</b>	<b>55,531,026</b>	<b>56,664,558</b>	<b>54,147,798</b>	<b>55,874,993</b>	<b>54,111,925</b>	<b>56,037,353</b>	<b>56,618,475</b>	<b>56,525,126</b>	<b>56,166,798</b>	<b>56,797,207</b>	<b>60,313,080</b>
AGENCIAS UOB	Nº	382	382	382	382	382	382	383	383	384	384	384	384
AGENCIAS NO UOB	Nº	186	186	187	187	188	189	188	188	188	188	188	188
<b>NIVEL EJEC. PPTO INV. (no ligados a pytos de inversión)</b>	<b>%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>18%</b>	<b>42%</b>	<b>53%</b>	<b>69%</b>	<b>75%</b>	<b>80%</b>	<b>89%</b>	<b>100%</b>

Año 2025 - (Estimado Base Real a Julio)

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	Enero 2025	Febrero 2025	Marzo 2025	Abril 2025	Mayo 2025	Junio 2025	Julio 2025	Agosto 2025	Septiembre 2025	Octubre 2025	Noviembre 2025	Diciembre 2025
<b>INDICADORES OPERATIVOS RELEVANTES(Según Empresa)</b>													
Creditos indirectos (Contabilidad)	S/	3,847,495,148	3,784,164,793	3,875,948,639	3,712,832,097	3,764,650,007	3,206,920,008	2,661,519,233	2,674,826,829	2,688,200,963	2,701,641,968	2,715,150,178	2,728,725,929
Creditos directos	S/	18,690,826,168	18,861,394,042	19,217,021,993	19,674,149,967	19,767,701,848	19,940,404,318	20,306,730,089	19,937,096,439	19,797,454,304	19,698,697,026	19,600,716,906	19,179,607,888
Creditos al personal	S/	170,785,297	170,853,036	168,820,030	166,102,015	172,188,018	174,182,491	172,468,556	173,330,899	174,197,553	175,065,541	175,943,864	176,823,603
<b>TOTAL CARTERA DE CREDITO</b>	<b>S/</b>	<b>22,709,109,613</b>	<b>22,816,411,871</b>	<b>23,261,790,662</b>	<b>23,553,084,079</b>	<b>23,704,539,873</b>	<b>23,321,506,817</b>	<b>23,140,717,878</b>	<b>22,785,254,167</b>	<b>22,659,852,820</b>	<b>22,575,407,536</b>	<b>22,491,812,968</b>	<b>22,085,157,420</b>
+ Rendimiento No Devengado	S/	102,600,956	97,988,945	113,019,559	111,823,898	115,537,358	117,583,681	116,809,890	117,393,939	117,908,909	118,570,814	119,163,668	119,759,486
- provision para prest. de cobranza dudosa	S/	818,413,763	834,755,397	853,225,454	867,591,361	878,089,275	909,344,274	913,354,249	876,528,490	886,302,382	893,085,458	897,942,521	903,821,566
<b>TOTAL CARTERA DE CREDITO NETO</b>	<b>S/</b>	<b>21,993,296,806</b>	<b>22,079,645,419</b>	<b>22,521,584,767</b>	<b>22,797,316,616</b>	<b>22,941,987,956</b>	<b>22,529,752,224</b>	<b>22,344,173,519</b>	<b>22,026,119,616</b>	<b>21,891,531,347</b>	<b>21,800,892,891</b>	<b>21,713,034,115</b>	<b>21,301,095,340</b>
<b>RIESGO DE CARTERA</b>	<b>S/</b>	<b>22,709,109,613</b>	<b>22,816,411,871</b>	<b>23,261,790,662</b>	<b>23,553,084,079</b>	<b>23,704,539,873</b>	<b>23,321,506,817</b>	<b>23,140,717,878</b>	<b>22,785,254,167</b>	<b>22,659,852,821</b>	<b>22,575,407,536</b>	<b>22,491,812,968</b>	<b>22,085,157,420</b>
Normal	S/	14,392,046,236	14,481,531,271	14,706,073,725	15,347,033,007	15,461,543,241	15,078,510,192	15,239,305,489	19,755,898,468	19,647,170,532	19,573,952,452	19,501,471,984	19,148,882,276
Problema potencial	S/	7,653,819,988	7,628,591,621	7,841,583,500	7,453,240,537	7,491,974,753	7,133,187,785	7,204,816,503	7,192,682,034	7,184,510,681	7,176,421,648	7,137,071,599	7,107,737,792
Deficiente	S/	74,717,814	91,449,212	93,480,466	119,289,682	90,299,162	90,299,162	95,378,540	125,786,794	129,072,497	128,591,490	128,115,328	125,798,982
Dudoso	S/	225,134,642	240,329,622	237,879,519	242,819,866	260,816,998	260,816,998	257,027,058	305,689,141	303,410,047	302,279,344	301,160,033	295,715,012
Perdida	S/	363,390,923	374,509,945	382,773,452	390,700,887	400,105,712	400,105,712	415,816,816	388,662,263	387,517,711	386,073,569	384,643,975	377,689,551
<b>TOTAL CARTERA</b>	<b>S/</b>	<b>22,709,109,613</b>	<b>22,816,411,871</b>	<b>23,261,790,662</b>	<b>23,553,084,079</b>	<b>23,704,539,873</b>	<b>23,321,506,817</b>	<b>23,140,717,878</b>	<b>22,785,254,167</b>	<b>22,659,852,821</b>	<b>22,575,407,536</b>	<b>22,491,812,968</b>	<b>22,085,157,420</b>
<b>Clientes / Usuarios</b>	<b>Nº</b>	<b>29,065,204</b>	<b>29,033,073</b>	<b>28,941,849</b>	<b>28,957,419</b>	<b>29,423,570</b>	<b>29,438,053</b>	<b>29,433,030</b>	<b>29,377,128</b>	<b>29,417,024</b>	<b>29,456,979</b>	<b>29,496,994</b>	<b>29,537,069</b>
Clientes	Nº	28,612,202	28,611,741	28,539,026	28,593,277	28,949,866	28,954,713	28,954,713	28,245,716	28,245,716	28,325,567	28,365,582	28,405,657
No Clientes	Nº	454,002	421,332	402,823	364,142	373,704	380,370	378,317	1,131,412	1,131,412	1,131,412	1,131,412	1,131,412
<b>VOLUMEN DE OPERACIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>52,736,655</b>	<b>54,947,690</b>	<b>54,580,979</b>	<b>51,221,972</b>	<b>54,842,611</b>	<b>50,214,573</b>	<b>55,553,185</b>	<b>56,155,876</b>	<b>56,021,997</b>	<b>57,664,169</b>	<b>56,279,276</b>	<b>59,775,654</b>
AGENCIAS UOB	Nº	382	382	382	382	382	382	383	383	384	384	384	384
AGENCIAS NO UOB	Nº	186	186	187	187	188	189	188	188	188	188	188	188
<b>NIVEL EJEC. PPTO INV. (no ligados a pytos de inversión)</b>	<b>%</b>	<b>0.0%</b>	<b>6.9%</b>	<b>7.4%</b>	<b>10.4%</b>	<b>11.6%</b>	<b>12.2%</b>	<b>15.9%</b>	<b>28.3%</b>	<b>36.8%</b>	<b>39.5%</b>	<b>48.4%</b>	<b>92.8%</b>

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	Enero 2024	Febrero 2024	Marzo 2024	Abril 2024	Mayo 2024	Junio 2024	Julio 2024	Agosto 2024	Septiembre 2024	Octubre 2024	Noviembre 2024	Diciembre 2024

**GASTO DE PERSONAL EN PLANILLAS ACTIVO (SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL) Y PENSIONISTAS**

Real 2024

<b>GRUPOS OCUPACIONALES</b>	<b>Remuneraciones (2.2.1.1 + 2.2.1.5 + 2.2.1.6)</b>	<b>Gratificaciones (2.2.1.3)</b>	<b>CTS (2.2.2)</b>	<b>Essalud (2.2.3)</b>	<b>Asignaciones (2.2.1.4)</b>	<b>Bono Desempeño Grupal</b>	<b>Bonos Cierre de Pliego</b>	<b>Otras Bonificaciones (2.2.1.2)</b>	<b>Otros (2.2.5 + 2.2.7 + 2.5.2 - Bono Gestión)</b>	<b>TOTAL</b>
GERENTES	532,342	87,780	42,290	45,936	250,385	112,500	-	12,565	269,748	1,353,546
SUBGERENTES	2,895,839	609,404	294,599	290,568	520,030	525,803	-	26,097	536,134	5,698,475
FUNCIONARIOS	50,061,188	9,983,244	5,254,927	5,149,586	11,774,212	12,809,505	6,190,310	590,882	3,285,712	105,099,566
PROFESIONALES	36,921,483	7,362,913	3,875,651	3,797,960	8,683,801	9,447,357	4,565,521	435,791	2,420,235	77,510,713
TECNICOS	126,021,710	25,131,356	13,228,510	12,963,330	29,639,855	32,246,052	15,583,199	1,487,458	8,271,300	264,572,769
AUXILIARES	5,701,111	1,136,920	598,446	586,450	1,340,881	1,458,783	704,970	67,291	374,186	11,969,040
<b>Sub - Total</b>	<b>222,133,674</b>	<b>44,311,618</b>	<b>23,294,423</b>	<b>22,833,829</b>	<b>52,209,163</b>	<b>56,600,000</b>	<b>27,044,000</b>	<b>2,620,085</b>	<b>15,157,316</b>	<b>466,204,108</b>
PROGRAMA DE INCENTIVOS									5,700,388	
<b>TOTAL</b>	<b>222,133,674</b>	<b>44,311,618</b>	<b>23,294,423</b>	<b>22,833,829</b>	<b>52,209,163</b>	<b>56,600,000</b>	<b>27,044,000</b>	<b>2,620,085</b>	<b>20,857,704</b>	<b>466,204,108</b>

\* Rubros no considerados: Dietas de Directorio (2.2.4), Jubilaciones y pensiones (2.2.6)

Estimado 2025

<b>GRUPOS OCUPACIONALES</b>	<b>Remuneraciones (2.2.1.1 + 2.2.1.5 + 2.2.1.6)</b>	<b>Gratificaciones (2.2.1.3)</b>	<b>CTS (2.2.2)</b>	<b>Essalud (2.2.3)</b>	<b>Asignaciones (2.2.1.4)</b>	<b>Bono Desempeño Grupal</b>	<b>Bonos Cierre de Pliego</b>	<b>Otras Bonificaciones (2.2.1.2)</b>	<b>Otros (2.2.5 + 2.2.7 + 2.5.2 - Bono Gestión)</b>	<b>TOTAL</b>
GERENTES	4,203,787	733,409	373,555	397,444	368,553	975,000	-	-	26,798	7,078,546
SUBGERENTES	6,509,791	1,135,723	578,470	615,463	836,331	1,509,840	-	-	41,498	11,227,116
FUNCIONARIOS	52,091,145	9,939,119	5,372,384	5,483,571	13,069,440	12,402,232	12,200,973	611,169	1,588,623	112,758,654
PROFESIONALES	38,136,142	7,276,470	3,933,145	4,014,545	9,568,191	9,079,725	8,932,383	447,439	1,163,038	82,551,076
TECNICOS	131,131,830	25,020,276	13,524,191	13,804,087	32,900,401	31,220,802	30,714,163	1,538,528	3,999,126	283,853,402
AUXILIARES	5,932,289	1,131,895	611,822	624,485	1,488,385	1,412,402	1,389,482	69,602	180,917	12,841,278
<b>Sub - Total</b>	<b>238,004,983</b>	<b>45,236,891</b>	<b>24,393,567</b>	<b>24,939,595</b>	<b>58,231,300</b>	<b>56,600,000</b>	<b>53,237,000</b>	<b>2,666,737</b>	<b>7,000,000</b>	<b>510,310,073</b>
PROGRAMA DE INCENTIVOS									15,000,000	
<b>TOTAL</b>	<b>238,004,983</b>	<b>45,236,891</b>	<b>24,393,567</b>	<b>24,939,595</b>	<b>58,231,300</b>	<b>56,600,000</b>	<b>53,237,000</b>	<b>2,666,737</b>	<b>22,000,000</b>	<b>510,310,073</b>

\* Rubros no considerados: Dietas de Directorio (2.2.4), Jubilaciones y pensiones (2.2.6)

Aprobado 2026

<b>GRUPOS OCUPACIONALES</b>	<b>Remuneraciones (2.2.1.1 + 2.2.1.5 + 2.2.1.6)</b>	<b>Gratificaciones (2.2.1.3)</b>	<b>CTS (2.2.2)</b>	<b>Essalud (2.2.3)</b>	<b>Asignaciones (2.2.1.4)</b>	<b>Bono Desempeño Grupal</b>	<b>Bonos Cierre de Pliego</b>	<b>Otras Bonificaciones (2.2.1.2)</b>	<b>Otros (2.2.5 + 2.2.7 + 2.5.2 - Bono Gestión)</b>	<b>TOTAL</b>
GERENTES	5,361,458	889,238	451,097	437,832	452,500	975,000	-	-	31,461	8,598,587
SUBGERENTES	8,302,507	1,377,033	698,548	678,007	1,026,826	1,509,840	-	-	48,720	13,641,481
FUNCIONARIOS	66,436,402	12,050,907	6,487,577	6,040,811	16,046,339	12,402,232	7,796,779	3,016,481	1,409,812	131,687,340
PROFESIONALES	48,638,364	8,822,519	4,749,582	4,422,502	11,747,591	9,079,725	5,708,054	2,208,378	1,032,129	96,408,844
TECNICOS	167,243,915	30,336,395	16,331,526	15,206,856	40,394,309	31,220,802	19,627,248	7,593,549	3,548,996	331,503,596
AUXILIARES	7,565,968	1,372,392	738,824	687,945	1,827,403	1,412,402	887,919	343,525	160,553	14,996,931
<b>Sub - Total</b>	<b>303,548,615</b>	<b>54,848,484</b>	<b>29,457,155</b>	<b>27,473,953</b>	<b>71,494,968</b>	<b>56,600,000</b>	<b>34,020,000</b>	<b>13,161,933</b>	<b>6,231,672</b>	<b>596,836,780</b>
PROGRAMA DE INCENTIVOS									10,000,000	
<b>TOTAL</b>	<b>303,548,615</b>	<b>54,848,484</b>	<b>29,457,155</b>	<b>27,473,953</b>	<b>71,494,968</b>	<b>56,600,000</b>	<b>34,020,000</b>	<b>13,161,933</b>	<b>16,231,672</b>	<b>596,836,780</b>

\* Rubros no considerados: Dietas de Directorio (2.2.4), Jubilaciones y pensiones (2.2.6)

### **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 2P   | : Plan Operativo.                    |
| 2.- Formato 3P   | : Estado de situación financiera.    |
| 3.- Formato 4P   | : Estado de resultados integrales.   |
| 4.- Formato 5P   | : Presupuesto de ingresos y egresos. |
| 5.- Formato 6P   | : Flujo de Caja.                     |
| 6.- Formato 7P   | : Endeudamiento.                     |
| 7.- Formato 8P   | : Gastos de Capital.                 |
| 8.- Formato 9P   | : Información Operativa.             |
| 9.- Formato 10P  | : Cantidad de Personal.              |
| 10.- Formato 11P | : Presupuesto Analítico de Personal. |
| 11.- Formato 13P | : Presupuesto de TIC.                |

**SESION DE DIRECTORIO N°2588 DEL 03 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2025**

Plan Operativo y Presupuesto desagregado 2026 del Banco de la Nación, aprobado por FONAFE.

(...)

Acuerda:

1. Aprobar el Plan Operativo correspondiente al año 2026 conforme al siguiente detalle:

INDICADORES	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	Meta al 1er. Trim. 2026	Meta al 2do. Trim. 2026	Meta al 3er. Trim. 2026	Meta al 4to. Trim. 2026
<b>GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD SOSTENIBLE</b>						
Rentabilidad sostenible						
1. Retorno sobre el Patrimonio - ROE	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	26.48%	25.82%	24.50%	24.24%
2. Retorno sobre los Activos - ROA		Porcentaje	2.29%	2.20%	2.06%	2.02%
<b>GARANTIZAR UNA SOLVENCIA SOSTENIBLE</b>						
Solvencia Sostenible						
3. Ratio de Capital Global	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	14.0%	14.0%	14.0%	14.5%
<b>CUIDAR LA CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA</b>						
Calidad de la Cartera crediticia						
4. Ratio de Morosidad Banca Personal	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	3.65%	3.65%	3.65%	3.65%
5. Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista		Porcentaje	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
<b>MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b>						
Experiencia del cliente						
6. Nivel de satisfacción de clientes	Gerencia Planeamiento o y Control de Gestión	Porcentaje	75%	75%	75%	75%
Atención de reclamos						
7. Stock de Reclamos vencidos	Subgerencia Atención de Reclamos	Porcentaje	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%
<b>MASIFICAR EL ACCESO Y USO DE LOS CANALES ALTERNOS</b>						
Migración de operaciones en canales alternos						
8. Índice Operacional de los Canales Alternos	Gerencia de Banca Digital	Porcentaje	89.45%	89.63%	89.88%	90.20%
<b>INCREMENTAR LAS OPERACIONES Y LOS CLIENTES DIGITALES</b>						
Migración de operaciones a canales digitales						



APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO N° 2588  
DE FECHA: 03 DIC. 2025

INDICADORES	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	Meta al 1er. Trim. 2026	Meta al 2do. Trim. 2026	Meta al 3er. Trim. 2026	Meta al 4to. Trim. 2026
9. Índice Operacional de Canales Digitales	Gerencia de Banca Digital	Porcentaje	52.44%	53.93%	54.50%	55.00%
<b>OPTIMIZAR LA EFICIENCIA FINANCIERA</b>						
Mejorar la eficiencia						
10. Ratio de Eficiencia Financiera	Gerencia de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	40.65%	40.97%	40.53%	43.27%
<b>OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS</b>						
Fortalecer el Sistema de Integridad	Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	Porcentaje	-	-	-	92.03%
11. Nivel de madurez del Sistema de Integridad y Anticorrupción - SIA		Porcentaje	-	-	-	98.17%
Implementación del SCI		Porcentaje	-	-	-	88.93%
Fortalecer el Gobierno Corporativo	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	-	-	-	90.00%
13. Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC		Porcentaje	-	-	-	13.00%
Fortalecer la Gestión Integral de Riesgos	Gerencia General	Porcentaje	20.00%	18.00%	16.00%	100.00%
14. Nivel de madurez de Ola Gestión Integral de Riesgos - GIR		Porcentaje	20.00%	40.00%	70.00%	100.00%
Levantamiento de recomendaciones		Porcentaje	20.00%	40.00%	70.00%	100.00%
15. Stock de recomendaciones vencidas de los entes de control	Gerencia de Administración y Logística	Porcentaje	5.11%	44.01%	75.43%	100.00%
16. Implementación de recomendaciones de los entes de control		Porcentaje	98%	98%	98%	98%
<b>MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS</b>						
Mejorar la ejecución de FBK	Gerencia de Administración y Logística	Porcentaje	5.11%	44.01%	75.43%	100.00%
17. Ejecución de inversiones FBK (PIA)		Porcentaje	98%	98%	98%	98%
<b>GARANTIZAR LA ESTABILIDAD OPERATIVA</b>						
Estabilidad operativa	Gerencia de Tecnologías de Información	Porcentaje	98%	98%	98%	98%
18. Índice de estabilidad operativa		Porcentaje	98%	98%	98%	98%
<b>MEJORAR EL CLIMA LABORAL</b>						
Modelo de Gestión Humano corporativo	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	Puntos	-	-	-	100
19. Modelo de Gestión Humano Corporativo		Puntos	-	-	-	100
<b>APLICAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>						
Fortalecer el Gobierno y Transformación Digital	Gerencia de Tecnologías					

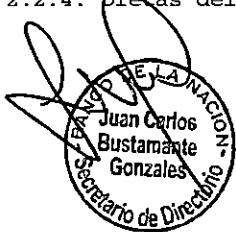
BANCO DE LA NACION  
Juan Carlos Bustamante  
Gonzales  
Secretario de Directorio

APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO N° 2588  
DE FECHA: 03 DIC. 2025

INDICADORES	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	Meta al 1er. Trim. 2026	Meta al 2do. Trim. 2026	Meta al 3er. Trim. 2026	Meta al 4to. Trim. 2026
20. Nivel de Madurez de Gobierno y Transformación Digital	de Información	Porcentaje	-	-	-	94.50%
<b>IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AGILIDAD EMPRESARIAL</b>						
Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial	Gerencia de Recursos Humanos y Cultura	Porcentaje	25%	50%	75%	100%
21. Nivel de Avance del Plan de Transformación cultural BN						

2. Aprobar el Presupuesto desagregado correspondiente al año 2026, conforme a la siguiente estructura y montos en Soles:

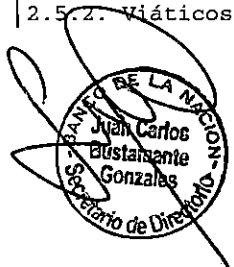
PARTIDAS Y RUBROS	APROBADO																																														
<b>PRESUPUESTO DE OPERACIÓN</b> <table border="1"> <tr> <td><b>1. INGRESOS</b></td> <td><b>3,867,923,430</b></td> </tr> <tr> <td>1.1. Venta de bienes</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1.2. Venta de servicios</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1.3. Ingresos financieros</td> <td>3,028,281,911</td> </tr> <tr> <td>1.4. Ingresos por participación o dividendos</td> <td>4,231,120</td> </tr> <tr> <td>1.5. Ingresos complementarios</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1.6. Otros</td> <td>835,410,399</td> </tr> <tr> <td><b>2. EGRESOS</b></td> <td><b>2,415,238,721</b></td> </tr> <tr> <td>2.1. Compra de bienes</td> <td>7,841,405</td> </tr> <tr> <td>2.1.1 Insumos y suministros</td> <td>7,114,717</td> </tr> <tr> <td>2.1.2 Combustibles y lubricantes</td> <td>676,688</td> </tr> <tr> <td>2.1.3 Otros</td> <td>50,000</td> </tr> <tr> <td><b>2.2. Gastos de personal (GIP)</b></td> <td><b>847,468,344</b></td> </tr> <tr> <td><b>2.2.1. Sueldos y Salarios (GIP)</b></td> <td><b>539,905,672</b></td> </tr> <tr> <td>2.2.1.1 Básica (GIP)</td> <td>303,548,615</td> </tr> <tr> <td>2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)</td> <td>47,181,933</td> </tr> <tr> <td>2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)</td> <td>54,848,484</td> </tr> <tr> <td>2.2.1.4 Asignaciones (GIP)</td> <td>128,094,968</td> </tr> <tr> <td>2.2.1.5 Horas Extras (GIP)</td> <td>6,231,672</td> </tr> <tr> <td>2.2.1.6 Otros (GIP)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td><b>2.2.2. Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)</b></td> <td><b>29,457,155</b></td> </tr> <tr> <td><b>2.2.3. Seguridad y previsión social (GIP)</b></td> <td><b>27,473,953</b></td> </tr> <tr> <td><b>2.2.4. Dietas del directorio (GIP)</b></td> <td><b>720,000</b></td> </tr> </table>	<b>1. INGRESOS</b>	<b>3,867,923,430</b>	1.1. Venta de bienes	0	1.2. Venta de servicios	0	1.3. Ingresos financieros	3,028,281,911	1.4. Ingresos por participación o dividendos	4,231,120	1.5. Ingresos complementarios	0	1.6. Otros	835,410,399	<b>2. EGRESOS</b>	<b>2,415,238,721</b>	2.1. Compra de bienes	7,841,405	2.1.1 Insumos y suministros	7,114,717	2.1.2 Combustibles y lubricantes	676,688	2.1.3 Otros	50,000	<b>2.2. Gastos de personal (GIP)</b>	<b>847,468,344</b>	<b>2.2.1. Sueldos y Salarios (GIP)</b>	<b>539,905,672</b>	2.2.1.1 Básica (GIP)	303,548,615	2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)	47,181,933	2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)	54,848,484	2.2.1.4 Asignaciones (GIP)	128,094,968	2.2.1.5 Horas Extras (GIP)	6,231,672	2.2.1.6 Otros (GIP)	0	<b>2.2.2. Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)</b>	<b>29,457,155</b>	<b>2.2.3. Seguridad y previsión social (GIP)</b>	<b>27,473,953</b>	<b>2.2.4. Dietas del directorio (GIP)</b>	<b>720,000</b>	
<b>1. INGRESOS</b>	<b>3,867,923,430</b>																																														
1.1. Venta de bienes	0																																														
1.2. Venta de servicios	0																																														
1.3. Ingresos financieros	3,028,281,911																																														
1.4. Ingresos por participación o dividendos	4,231,120																																														
1.5. Ingresos complementarios	0																																														
1.6. Otros	835,410,399																																														
<b>2. EGRESOS</b>	<b>2,415,238,721</b>																																														
2.1. Compra de bienes	7,841,405																																														
2.1.1 Insumos y suministros	7,114,717																																														
2.1.2 Combustibles y lubricantes	676,688																																														
2.1.3 Otros	50,000																																														
<b>2.2. Gastos de personal (GIP)</b>	<b>847,468,344</b>																																														
<b>2.2.1. Sueldos y Salarios (GIP)</b>	<b>539,905,672</b>																																														
2.2.1.1 Básica (GIP)	303,548,615																																														
2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)	47,181,933																																														
2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)	54,848,484																																														
2.2.1.4 Asignaciones (GIP)	128,094,968																																														
2.2.1.5 Horas Extras (GIP)	6,231,672																																														
2.2.1.6 Otros (GIP)	0																																														
<b>2.2.2. Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)</b>	<b>29,457,155</b>																																														
<b>2.2.3. Seguridad y previsión social (GIP)</b>	<b>27,473,953</b>																																														
<b>2.2.4. Dietas del directorio (GIP)</b>	<b>720,000</b>																																														



APROBADO EN SESIÓN DE DIRECTORIO N° 2588  
DE FECHA: 03 DIC. 2025

2.2.5. Capacitación (GIP)	2,542,055
2.2.6. Jubilaciones y pensiones (GIP)	150,102,081
<b>2.2.7. Otros Gastos de Personal (GIP)</b>	<b>97,267,428</b>
2.2.7.1 Refrigerio (GIP)	136,157
2.2.7.2 Uniformes (GIP)	8,389,500
2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)	1,044,190
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)	10,000,000
2.2.7.7 Celebraciones (GIP)	0
2.2.7.8 Bono de Productividad (GIP)	0
2.2.7.9 Participación de trabajadores	59,417,226
2.2.7.10 Otros (GIP)	18,280,355
<b>2.3. Servicios prestados por terceros</b>	<b>383,033,120</b>
2.3.1. Transporte y almacenamiento	3,139,842
2.3.2. Tarifas de servicios públicos	54,298,937
<b>2.3.3. Honorarios profesionales (GIP)</b>	<b>21,454,743</b>
2.3.3.1 Auditorías (GIP)	4,036,060
2.3.3.2 Consultorías (GIP)	9,410,067
2.3.3.3 Asesorías (GIP)	6,748,529
2.3.3.4 Otros servicios no personales (GIP)	1,260,087
2.3.4 Mantenimiento y reparación	104,629,244
2.3.5 Alquileres	23,440,228
<b>2.3.6. Serv.de vigilancia, guardianía y limp. (GIP)</b>	<b>65,797,658</b>
2.3.6.1 Vigilancia (GIP)	43,316,309
2.3.6.2 Guardianía (GIP)	0
2.3.6.3 Limpieza (GIP)	22,481,349
2.3.7 Publicidad y publicaciones	9,134,600
<b>2.3.8. Otros</b>	<b>101,137,868</b>
2.3.8.1 Servicio de mensajería y correspondencia (GIP)	1,666,356
2.3.8.2 Provisión de personal por coop. y services (GIP)	0
2.3.8.3 Otros relacionados a GIP (GIP)	3,025,010
2.3.8.4 Otros no relacionados a GIP	96,446,502
<b>2.4. Tributos</b>	<b>514,980,986</b>
2.4.1 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF	80,173
2.4.2 Otros impuestos y contribuciones	514,900,813
<b>2.5. Gastos diversos de gestión</b>	<b>62,887,102</b>
2.5.1. Seguros	15,866,331
2.5.2. Viáticos (GIP)	7,752,104

APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO N° 2588  
DE FECHA: 03 DIC. 2025



2.5.3. Gastos de representación	52,000
2.5.4. Otros	39,216,667
2.5.4.1 Otros relacionados a GIP (GIP)	38,353,763
2.5.4.2 Otros no relacionados a GIP	862,904
<b>2.6. Gastos financieros</b>	<b>150,860,534</b>
2.7. Otros	448,167,230
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>1,452,684,709</b>
<b>3. GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>100,535,274</b>
<b>3.1. Presupuesto de Inversiones - FBK</b>	<b>100,535,274</b>
3.1.1 Proyectos de inversión	0
3.1.2 Gastos de capital no ligados a proyectos	100,535,274
<b>3.2. Inversión financiera</b>	<b>0</b>
<b>3.3. Otros</b>	<b>0</b>
<b>4. INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>0</b>
4.1 Aportes de capital	0
4.2 Ventas de activo fijo	0
4.3 Otros	0
<b>5. TRANSFERENCIAS NETAS</b>	<b>-1,064,368,154</b>
5.1 Ingresos por Transferencias	0
5.2 Egresos por Transferencias	1,064,368,154
<b>RESULTADO ECONOMICO</b>	<b>287,781,281</b>
<b>6. FINANCIAMIENTO NETO</b>	<b>-2,123,115</b>
<b>6.1 Financiamiento Externo Neto</b>	<b>17,876,885</b>
<b>6.1.1 Financiamiento largo plazo</b>	<b>17,876,885</b>
6.1.1.1 Desembolsos	18,697,483
6.1.1.2 Servicio de la deuda	820,598
6.1.1.2.1 Amortización	0
6.1.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	820,598
<b>6.1.2 Financiamiento Corto Plazo</b>	<b>0</b>
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
<b>6.2 Financiamiento Interno Neto</b>	<b>-20,000,000</b>
<b>6.2.1 Financiamiento Largo Plazo</b>	<b>-20,000,000</b>
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
<b>6.2.2 Financiamiento Corto Plazo</b>	<b>0</b>
6.2.2.1 Desembolsos	0
6.2.2.2 Servicio de la deuda	0



APROBADO EN SESIÓN DE DIRECTORIO N° 2588  
DE FECHA: 03 DIC. 2025

6.2.2.2.1 Amortización	0
6.2.2.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	0
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>0</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>285,658,166</b>
<b>GIP - TOTAL</b>	<b>926,100,752</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>	<b>376,708,348</b>

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 2026 e informe pertinente a FONAFE, de acuerdo con 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 2026 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.



APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO N° 2588
DE FECHA: 03 DIC. 2025