

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS

ESCUELA DE POSGRADO

DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Tesis

**IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE INCLUSIÓN
FINANCIERA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA
NACIÓN**

**Presentado por: LILIANA LAZO RODRÍGUEZ
para optar el grado de Doctora en Administración**

Asesor de Tesis: DR. ORLANDO CUADRA RODRIGUEZ

2019

DEDICATORIA

A mis padres que me apoyaron siempre en el logro de mis metas. A Wil y a mis hijas Arianna y Melanie por darle amor y comprensión a mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores de la Universidad y a mis compañeros de estudio que con su sabiduría han guiado el conocimiento formado a través de mi vida profesional.

RESUMEN

El objetivo general del trabajo de investigación fue determinar la influencia de la implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera en el diseño organizacional del Banco de la Nación en Lima Metropolitana.

El tipo de investigación fue el aplicado, en razón que se aplican conocimientos de las ciencias administrativas el estudio del diseño organizacional, el nivel corresponde al explicativo entre las variables implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera y el diseño organizacional del Banco de la Nación; y el diseño utilizado ha sido el no experimental o ex post-facto con enfoque cuantitativo con la consecuente contrastación de hipótesis.

La población estuvo constituida por colaboradores del grupo ocupacional funcionarios, siendo un total de 116 empleados, como muestra se tomaron 89 empleados para asegurar la aleatoriedad y evitar el sesgo de la investigación y el muestreo fue probabilístico aleatorio simple.

En cuanto al instrumento utilizado para la medición de las variables fue un cuestionario previamente validado por tres jueces expertos, doctores en administración y cuya especialidad está relacionada con el tema a tratar. Asimismo, en cuanto a la fiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto obteniéndose como resultado de la prueba un valor de coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.900 que le dio una aceptación favorable de confiabilidad al instrumento para levantar información y efectuar la contrastación de hipótesis del presente trabajo.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de bondad de ajuste para determinar la forma distribución de los datos, utilizando el margen de error de 0.05. Posteriormente se aplicó la Prueba de Spearman para determinar al grado de correlación entre las variables.

Los resultados nos llevan a concluir que la implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera tiene una influencia directa con el diseño organizacional del Banco de la Nación.

Palabras clave: estrategia nacional, inclusión financiera, acceso, uso, diseño organizacional, banca, servicios financieros, ahorros, pagos, créditos, pensiones.

ABSTRACT

The general objective of the research work was to determine the influence of the implementation of the national strategy of financial inclusion with the organizational design of the Banco de la Nación in Metropolitan Lima.

The type of research was the applied, the research level was the explanatory, and the research design was ex post-facto or non experimental with quantitative approach among variables the implementation of the national strategy of financial inclusion and the organizational design of the employees.

The population was constituted by the employees, being a total of 116 employees, as sample 89 employees were taken to ensure the randomness and avoid the bias of the investigation and the sampling was probabilistic simple random.

The instrument used for the measurement of the variables were previously validated by three expert judges, doctors in business administration. Also in terms of reliability validation, a pilot test was performed and a value of Cronbach's alpha of 0.900 was founded

For the hypothesis testing, the non-parametric Kolmogorov-Smirnov test (with Lilliefors correction) was used to establish the associations between the quantitative variables using the margin of error of 0.05.

The results were that both the inclusion dimension of the national strategy of financial inclusion positively influences the organizational design of the Banco de la Nación.

Keywords: national strategy, financial inclusion, access, use organizational design, banking, financial services, payments, savings, credit, retirement pension.

ÍNDICE

Resumen.....	4
Abstract	5
Índice.....	6
Introducción	8
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 Marco filosófico.....	9
1.2 Marco histórico.....	10
1.3 Marco teórico.....	13
Estrategia Nacional de Inclusión Financiera	13
Tendencias en estrategias de inclusión financiera.....	17
Acceso	18
Uso.....	21
Calidad	23
Diseño organizacional	25
Diferenciación de la estructura organizacional.....	26
Integración de la estructura organizacional	28
Formalización	29
Estructura del Banco de la Nación.....	31
1.4 Marco Legal	38
1.5 Marco Conceptual	40
CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	43
2.1 Planteamiento del problema	43
2.1.1 Descripción de la realidad problemática.....	43
2.1.2 Antecedentes teóricos.....	44
2.1.3 Definición del problema.....	49
2.2 Finalidad y objetivos de la investigación	50
2.2.1 Finalidad	50
2.2.2 Objetivo general y específicos	51
2.2.3 Delimitación del estudio	51
2.2.4 Justificación e importancia del estudio	52
2.3 Hipótesis y variables	53

2.3.1 Supuestos teóricos	53
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	54
2.3.3 Variables e indicadores.....	54
CAPÍTULO III: MÉTODO TÉCNICA, E INSTRUMENTOS.....	57
3.1 Población y muestra	57
3.2 Diseño utilizado en el estudio.....	57
3.3 Técnica e instrumento de recolección de datos	58
3.4 Procesamiento de datos	59
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	60
4.1 Presentación de resultados.....	60
4.2 Contrastación de hipótesis.....	82
4.3 Discusión de resultados	94
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
5.1 Conclusiones	97
5.2 Recomendaciones	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS	103
Matriz de consistencia	103
Matriz de procesos y funciones.....	107
Estructura orgánica de oficinas de acuerdo al volumen de operaciones	123
Estructura organizacional propuesta del Banco de la Nación.....	125
Cuestionario.....	126
Validación de instrumento por expertos.....	131

INTRODUCCIÓN

En el Perú se vive una constante preocupación, la cual es elevar los estándares nacionales de inclusión financiera, por ello las investigaciones se centran en estudiar a los empleados en el banco que forman parte de este sistema de inclusión.

Este trabajo de investigación ha sido estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presentan los Fundamentos Teóricos: marco histórico, marco teórico y el marco conceptual.

En el Capítulo II se realiza el planteamiento del problema de investigación, describiendo la realidad problemática, citando los antecedentes teóricos y definiendo el problema general y los problemas específicos relacionados con las variables. Se presentan también los objetivos, las hipótesis y la clasificación, así como la definición operacional de variables.

En el Capítulo III se desarrolla la Metodología, tipo, nivel, método y diseño del estudio, se precisan la población, muestra y muestreo; las técnicas de recolección de datos y las técnicas del procesamiento de la información.

En el Capítulo IV se realiza la Presentación y Análisis de Resultados, se cita la información recogida mediante tablas y gráficos; se presenta también la comprobación de hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente, en el Capítulo V se precisan las Conclusiones y Recomendaciones a las cuales ha arribado la tesis.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco filosófico

Según Adam Smith citado por Zapata (2006, p. 61) considera que:

Uno de los principios más evidentes, y que hace parte del pensamiento de es la división del trabajo, junto con el de la especialización, principio que progresivamente ha llegado hasta la elaboración de las actuales concesiones que presiden la dirección del trabajo y la separación de roles en la empresa. Pueden señalarse que Adam Smith fue el inventor de la ciencia económica e hizo alabanza de las virtudes de la división del trabajo, mostrándola como uno de los procesos más decisivos y beneficiosos para todos. La división del trabajo sigue siendo uno de los pilares de la administración, a pesar de que las virtudes de tal división, planteadas por Smith, estén totalmente cuestionadas hoy en día.

Según Chiavenato (1995), citado en Jiménez (2003, p. 59) considera que:

La organización basada en sistemas difiere profundamente de las estructuras organizacionales tradicionales, como la de la línea o la interrelación funcional o la de línea staff dividida en sectores de línea y sectores de staff. La teoría Tradicional de organización separa las partes y segmentos de la estructura en unidades operativas según el tipo de tareas. Sin embargo, no destaca las relaciones mutuas y la integración de las actividades de esas partes. El concepto de sistemas, en contrapeso procura la integración de las actividades en función del cumplimiento del objetivo superior, sin ignorar la importancia del desempeño eficiente de cada subsistema.

Según Chiavenato (1995), citados en Muñoz (2007, p. 19) considera que:

El objetivo de incrementar la productividad es común a trabajadores y directivos/ propietarios y, por tanto, beneficiará a ambos. Partiendo de esta idea entiende que en toda empresa existe un potencial de trabajo no utilizado debido al comportamiento negativo de los trabajadores por diversas razones: factores de tipo psicológico, métodos de trabajo ineficientes, hacer recaer la productividad casi exclusivamente en la iniciativa del trabajador, ociosidad sistemática del empleado debido a sus equívocas relaciones con la empresa, etc. Para subsanar estos males, Taylor ideó su famoso sistema de administración que denominó administración científica basado en la idea de que la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente.

Taylor (1911) en *The principles of scientific management*, cuando se entiende la organización como la ciencia de las relaciones entre los diferentes factores de la producción, especialmente entre el hombre y sus herramientas. Fayol (1916) en su libro *Administration industrielle et generale* afirma que dicho concepto consiste en establecer una estructura para el cuerpo social con una unidad de mando, una clara definición de responsabilidades, con procedimientos de decisión establecidos, basados en una rigurosa selección y una gran capacitación de sus dirigentes.

1.2 Marco histórico

Inclusión financiera

Con la creación más de 40 años, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá trabaja en estrecha relación con investigadores de América Latina y el Caribe, para encontrar soluciones prácticas y de largo plazo a los problemas sociales, económicos y ambientales.

Con 50 años de presencia y actividad, la Fundación Ford ha tenido un papel importante para grupos de personas con capacidad innovadora. Desde el 2008, con el apoyo de la Fundación Ford, el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) en un trabajo conjunto con la Fundación Capital, ha promovido la integración de herramientas de inclusión financiera en las políticas sociales de lucha contra la pobreza. El esfuerzo conjunto de estas entidades es el Proyecto Capital que ha producido estudios de factibilidad para el desarrollo de programas de transferencias monetarias condicionadas vinculados al ahorro, ha capacitado a decenas de funcionarios del sector público y privado de más de 12 países de América Latina el Caribe y ha brindado asistencia técnica a organismos de la administración pública para el diseño e implementación de programas piloto que articulen esfuerzos de inclusión financiera a través del uso de cuentas de ahorro con programas de TMC (Maldonado, 2011, p. 19).

Diseño organizacional

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando a lo largo del siglo. Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

a) Enfoque clásico

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban el mejor camino, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Los directivos de HP, a efecto de agilizar operaciones, combinaron los dos cuerpos de vendedores. El cambio sirvió para que la atención de la empresa se concentrara en satisfacer las necesidades de los clientes. Por desgracia, la reorganización del cuerpo de vendedores sólo sirvió para constatar el hecho de

que el mercado de las computadoras está compuesto por diferentes segmentos, con necesidades muy diferentes.

La necesidad de otra reorganización era muy evidente en 1990, cuando John A. Young, director general, recibió un fuerte golpe; el proyecto Snakes de HP llevaba un año de retraso, y se estaba llevando la mejor oportunidad de la empresa de seguir siendo líder de la industria.

Young creó dos divisiones grandes: la organización de productos de cómputo sería la responsable de computadoras, impresoras y productos similares, vendidos por medio de tiendas detallistas y la organización de sistemas de cómputo de concentraría en las estaciones de trabajo. Cada división tendría su propio cuerpo de ventas y comercialización.

b) Enfoque tecnológico de las tareas

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. Tecnologías de las tareas se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito.

Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que en las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser) En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

c) Enfoque ambiental

Más o menos cuando Woodward realizaba sus estudios, Tom Burn y Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burn

y Stalker señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En HP, John Young dirigió un proceso para la toma de decisiones que llevó a HP, de una versión de sistemas orgánico, a otra versión. La volatilidad de muchos de los mercados importantes de HP, era un factor clave para la estructura organizacional, de dos divisiones, diseñada en 1990. Ahora, el reto de Platt es analizar si se necesita una versión más moderada de esta versión nueva. Por tanto, al parecer HP, es un sistema orgánico en evolución, en términos del modelo de Burn y Stalker (Stoner, 1996, p. 358).

1.3 Marco teórico

Estrategia Nacional de Inclusión Financiera

La inclusión financiera contribuye al desarrollo de un sistema financiero estable e íntegro, a través de diversos mecanismos. Por ejemplo, la mayor participación de la población en el sistema financiero genera una base de depósitos sostenida y reduce la dependencia de mercados financieros internacionales. Otro aspecto es el hecho que inclusión financiera reduce la informalidad, uno de los desafíos para la integridad financiera. Además, incluir responsablemente a las personas permitirá que puedan gozar de los beneficios de emplear productos y servicios financieros a lo largo de su vida (Portal de Inclusión Financiera, 2018).

La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) nace a través de los primeros esfuerzos de coordinación interinstitucional que se inician en el año 2012, cuando la SBS, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) asumieron compromisos internacionales para desarrollar una ENIF comprensiva y que articulara el trabajo realizado por estas entidades hasta esa fecha.

En febrero de 2014, se formalizó la constitución de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera formada por el MEF, MIDIS, MINEDU, SBS, Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y Banco de la Nación (BN), con el encargo de diseñar,

implementar y monitorear la ENIF. En julio de 2015, se aprobó la ENIF, la cual se encuentra integrada a una política de estado coordinada que busca promover una inclusión financiera saludable en nuestro país. La ENIF forma parte del Plan Nacional Bicentenario: El Perú hacia el 2021 y del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, que incluye entre sus objetivos el desarrollo de mercados financieros a través de la inclusión financiera. La ENIF como herramienta de política pública tiene como objetivo “promover el acceso y uso responsable de servicios financieros integrales, que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los diversos segmentos de la población”, dentro de un ambiente de estabilidad financiera (Portal de Inclusión Financiera, 2018).

A través de la ENIF, el Estado busca contar con un sistema financiero que: (a) cuente con una regulación adecuada y supervisión financiera eficiente; (b) cuente con una amplia oferta de productos y servicios financieros de calidad, que respondan a las necesidades de la población; (c) cuente con una red física y electrónica amplia que permita realizar transacciones de forma segura y eficiente; (d) cuente con un sistema de protección al consumidor de servicios financieros; y, (e) fomente la promoción y desarrollo de políticas de educación financiera (Portal de Inclusión Financiera, 2018).

Según las Naciones Unidas, (2006. p. 177), considera que:

La estrategia para la inclusión financiera debe ser un componente integral del plan de desarrollo del sector financiero de un país con el objetivo de apoyar el logro de las Metas de Desarrollo de Milenio y de la meta de reducción de la pobreza tal como se declara en la estrategia nacional de reducción de la pobreza.

Según las OCDE, (2017, p. 73), considera que:

En el contexto de la Declaración Maya, México se comprometió a establecer una estrategia nacional de inclusión financiera, facilitar el suministro de servicios financieros móviles, tener en orden un sistema sólido de medición y datos, al realizar una encuesta basada en demanda y publicar cada trimestre información sobre transacciones

electrónicas, así como a instalar una sucursal o contar con un agente bancario en cada municipio para 2014.

Según las OCDE, (2017, p. 85), considera que:

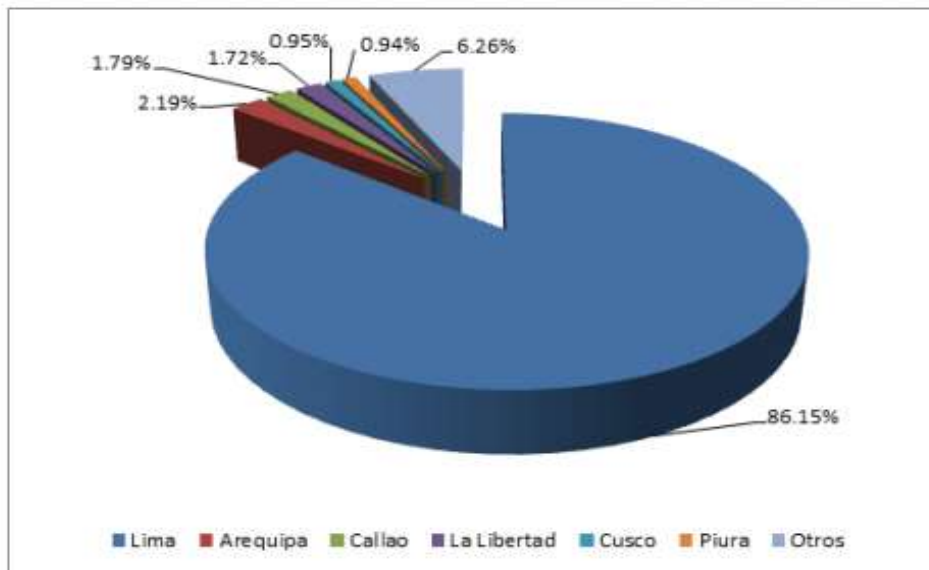
La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) en su Reporte de Inclusión Financiera en el 2010, define la inclusión financiera como el acceso y uso de una gama de productos y servicios financieros por parte de la población, bajo una regulación apropiada que cuida los intereses de los usuarios del sistema y fomenta sus capacidades financieras.

En las teorías consideradas sobre la estrategia nacional de inclusión financiera aseguran que la inclusión consiste en otorgar vía financiera por medio un paquete de productos y servicio financiero por medio de instrumentos tecnológico con la finalidad de otorgar calidad en el servicio cuidando las utilidades de los usuarios y por ende lograr a nivel nacional amenorar la pobreza.

En este sentido, implementar políticas públicas que promuevan la inclusión financiera permitirá, como país, lograr el desarrollo económico y social de las poblaciones de menores ingresos y más vulnerables, mejorando sus condiciones de vida y potenciando la actividad de las micro y pequeñas empresas. Asimismo, permitirá incorporar segmentos de la población que usualmente se encuentran excluidos, ofreciéndoles acceso a servicios financieros básicos; y, garantizar el acceso a servicios financieros en condiciones adecuadas, utilizando instrumentos más eficientes, más confiables, más modernos y menos costosos, permitiendo en el largo plazo lograr un sistema financiero más equitativo, más transparente, más desarrollado y más competitivo (Portal de Inclusión Financiera, 2018).

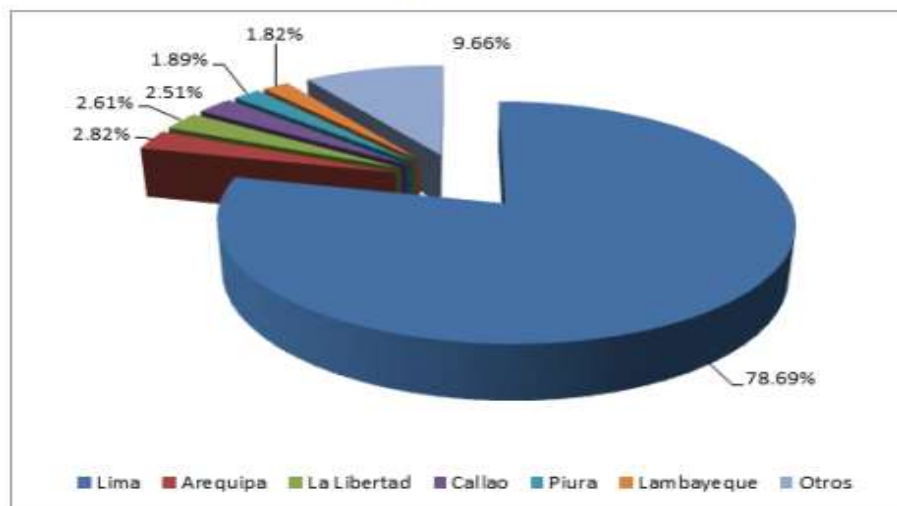
En los siguientes gráficos podemos visualizar la problemática de la inclusión financiera en el Perú:

Sistema Bancario: Depósitos por regiones al 28 de febrero de 2017



Fuente: SBS

Sistema Bancario: Créditos por regiones al 28 de febrero de 2017



Fuente: SBS

Tendencias en estrategias de inclusión financiera

Según las OCDE, (2018, p. 225), considera que:

El gobierno de Paraguay lanzó en 2014 una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera con el objetivo de lograr la inclusión financiera del 100% de los hogares en 2030 (Gobierno Nacional, 2014). En apoyo a esta estrategia se preparó una encuesta de capacidades financieras. En este contexto, se introdujo varios cambios normativos, como la regulación sobre pagos electrónicos, así como las cuentas de ahorro básicas y la domiciliación en cuenta del pago de los salarios. El papel del Banco Nacional de Fomento (BNF) como promotor de la inclusión financiera debería ser reforzado. La principal función del BNF es la inclusión financiera de quienes carecen de acceso a fuentes de financiamiento a través de otras instituciones, así como la promoción y el financiamiento de proyectos para el fomento de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la industria y el comercio.

Gurría (2017, p. 12) considera que en “México en el 2014, el Programa Integral de Inclusión Financiera brinda educación en materia de finanzas, crédito, ahorro programado, seguros y otros productos y servicios a los beneficiarios de los programas sociales. En 2016 se concluyó la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera”.

Según Mobarak (2014) citado en Oulhaj, (2017, p. 45), considera que:

La educación cooperativa es considerada la regla de oro de las cajas populares, enseñar a sus socios y la comunidad en general que es posible alcanzar una mejor calidad de vida con el ahorro cooperativo como estrategia y el manejo de unas sanas finanzas personales y familiares como hábito de vida.

Destaca en su artículo Mitos de la inclusión financiera, que el desarrollo del sistema financiero en el país ha estado ligado con los ciclos de

acceso al mismo, y enfatiza que el ahorro es un aspecto esencial en los procesos exitosos de inclusión.

Para la OCDE contemplo la inclusión financiera mediante la necesidad de la población hacia el impulso financiero al sector de agricultura, ganadería, industria y otros.

En cambio, Gurría y Oulhai tuvieron un mismo enfoque en la inclusión financiera dada en la enseñanza financiera, créditos, ahorros con el fin de otorgar excelencia en las finanzas.

Acceso

Según OCDE, (2017, p. 188), considera que:

La inclusión financiera se define como el hecho de que las familias y las empresas tengan acceso a servicios financieros formales y los utilicen. Tener acceso a servicios financieros permite a las empresas invertir, y a las familias facilitar su consumo y formar un capital con el tiempo, al promover la creación de empresas y ayudar a mejorar el nivel de vida de las personas.

Según OCDE, (2018, p. 229), considera que:

Potenciar el papel de las instituciones financieras públicas es crucial para impulsar el acceso al crédito formal, particularmente en el caso de las Pymes y los pequeños productores. A fin, las instituciones públicas deben desarrollar nuevos productos financieros diseñados específicamente para quienes no pueden acceder al crédito de entidades privadas.

Según Heimann (2009, p. 144), define que:

La inclusión financiera se refiere al acceso universal y continuo de la población a servicios financieros diversificados, adecuados y formales, así como a la posibilidad de uso conforme a las necesidades de los usuarios, para contribuir a su desarrollo y bienestar. De acuerdo con la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012), la inclusión financiera es el proceso que promueve que las personas cuenten con acceso asequible, oportuno y adecuado a una gama de productos y servicios financieros regulados, y que expande el uso de estos datos a todos los segmentos de la sociedad, mediante la implementación de diversas estrategias que incluyen el conocimiento y la educación financiera. El Center for Financial Inclusion define la inclusión financiera como la condición en la cual toda persona que quiera hacer uso de los servicios financieros tiene acceso a un conjunto de estos, de calidad, proporcionados por la banca privada a precios accesibles y de manera conveniente y digna para los clientes.

Según Henderson, (2016, p. 144), considera que:

Para la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNV, 2012), la inclusión financiera consta de cuatro componentes principales: 1) acceso, ligado a la penetración geográfica, 2) uso, vinculado a la disponibilidad de mejores productos, en término de calidad y mayor eficiencia, 3) protección al consumidor, y 4) educación financiera. Así la población debe tener acceso en beneficios. Los posibles usuarios, a su vez, deberán tener información y educación financiera básica, para uso más eficaz de los servicios.

Regulación

Según Cano (2016, p. 20), considera que:

Sin sistemas financieros inclusivos en el sector rural, quien más pierde es la sociedad misma, el negárseles el acceso a los servicios a personas naturales y jurídicas son fundamentados y viables proyectos productivos que bien podrían aportarle al bienestar de sus moradores y a la oferta alimentaria nacional sustanciales ingredientes en términos de empleo y estabilidad de precios.

A fin de avanzar en esa dirección, se debe comenzar por integrar al sistema financiero formal a numerosas instituciones de base ya existentes, como cantidades prestadoras de servicios micro financieros, organizaciones no gubernamentales y solidarias, y fundaciones. Las órbitas de regulación del gobierno deberían, previa evaluación y calificación de cada una, sujetarlas al ámbito de sus funciones y de su vigilancia, con el objeto de hacerlas más visibles y de que sean habilidades para acceder a recursos públicos de destinación social.

Según Presburger, (2012, p. 320), considera que:

Cada persona podría generar un historial crediticio consistente y homogéneo, capaz de brindarle acceso a sistemas de pago y créditos, incrementando la regulación vigente para unos cuantos solamente, sino combatiendo paralelamente a todas aquellas entidades que con alevosía y ventaja deciden evadir la norma y sin embargo, pueden seguir sin problema.

Canales de acceso

A decir de Gallego, (2016, p. 138) “Con el gobierno electrónico se espera; brindar servicios públicos eficientes y eficaces a los ciudadanos, mejorar el acceso a la información, incrementar la transparencia del sector público y fomentar la

participación de los ciudadanos. El incremento de canales de comunicación con los usuarios”

Eficiencia de acceso

Según Valmayor, (2005, p. 11), considera que:

Con suficiencia financiera para la igualdad de oportunidades, con estímulos para la eficiencia global del sistema mediante incentivos para todos sus partícipes, con una adecuada planificación del mapa basada en la solidaridad interterritorial, y con la corresponsabilidad de todos los grupos de interés (stakeholders). Para ofrecer, a cambio, su compromiso de transparencia y rendición de cuentas, de implantación de nuevas técnicas de organización y gestión que incrementen su eficiencia y de permanente orientación hacia la calidad de su investigación.

Uso

OCDE (2018, p. 228) “En cuanto a la educación financiera, el gobierno ha lanzado la campaña “Más vale saber: Educación de Bolsillo”, con el objetivo de proporcionar información al público sobre el correcto uso de las herramientas financieras y los derechos y obligaciones que incumben al sector financiero”.

Según Oulhaj, (2017, p. 160), considera que:

Es necesario ahondar los esfuerzos para realizar estudios de corte cualitativo para observar la administración financiera de las personas con bajos recursos. Además, se requiere contar con información que reportan las instituciones supervisadas a la CNBV en cuanto al uso y acceso del sistema financiero con base en un catálogo mínimo de variables desagregadas por género y edad.

Según OECD, (2017, p. 75), considera que:

México podría fortalecer aún más su sistema de consulta, tratando los asuntos con los interesados desde el principio, a fin de reunir opiniones sobre la naturaleza de los problemas y sus posibles soluciones, incluso mediante el uso de libros verdes. Por último, es necesario decidir si se llevan a cabo evaluaciones posteriores de todos los reglamentos, importantes y no solo de las regulaciones técnicas como ocurren en la actualidad.

Según Rubio, (2017, p. 57), considera que:

La Ley que estableció el Consejo Nacional de Inclusión Financiera (Conaif) sea la instancia encargada de desarrollar y dar seguimiento a la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF). Esta es integral y se encuentra compuesta por ejes:

1. Desarrollo de conocimiento para el uso eficiente y responsable del sistema financiero.
2. Uso de innovaciones tecnológicas para la inclusión financiera.
3. Mayor acceso y uso de servicios financieros formales para la población desprotegida y excluida.

Diversas líneas de acción que permitirán incorporar la educación financiera en los programas de educación básica y media, y promocionar el acceso y uso responsable de productos y servicios financieros.

Infraestructura

Según De La Torre, (2012, p. 94), considera que:

Analizar el rol del gobierno en la promoción de la inclusión financiera es difícil ya que abarca muchos aspectos desde documentar si el gobierno tiene un mandato explícito para promover la inclusión

financiera hasta analizar los programas y/o intervenciones específicas del gobierno cuyo fin es mejorar la inclusión financiera, o evaluar la capacidad de la infraestructura del sector financiero y el entorno contractual.

Según Conferencia Internacional del Trabajo, (2007, p. 151), considera que:

Las empresas sostenibles, sea cual sea su tamaño y tipo, necesitan tener acceso a infraestructura y servicios financieros. Se entiende por infraestructura financiera el marco jurídico y normativo del sector financiero y las instituciones y los sistemas que posibilitan el funcionamiento eficaz de los intermediarios del sector financiero. El estado en que se encuentre la infraestructura material, por ejemplo, las vías de comunicación, la red de suministro de energía, la de abastecimiento de agua, los puertos y las telecomunicaciones, es vital para el bienestar de las personas en general y además para posibilitar el crecimiento de las empresas.

Calidad

Según Esponda, (2011, p. 5), considera que:

Así como la estructura organizacional ha privilegiado los puestos directivos y los sistemas administrativos de finanzas, de producción y de comercialización, ahora tiene que abrir espacios a los directivos a cargo del sistema de administración de la calidad. Se establece la diferencia notable, la palabra calidad pasa de ser un adjetivo a ser un sustantivo, algo con nombre y vida propios. Como adjetivo debería adjuntarse a todos los sistemas administrativos, puesto que las empresas requieren administración financiera de calidad, administración de recursos humanos de calidad y así sucesivamente.

Lynch, (2012, p. 255) “Utilizar productos y servicios financieros para mejorar su calidad de vida bajo condiciones de certeza”.

Según Ontiveros, (2015, p. 88), considera que:

La microfinanzas han traído consigo el diseño y adopción de tecnologías de evaluación y manejo del riesgo basadas en las relaciones personales, en la lectura e interpretación de información blanda, en la cercanía con el cliente y su entorno familiar y comunitario, en el diseño de incentivos adecuados y en el esfuerzo por la sostenibilidad y la excelencia en el servicio. De este modo, han contribuido a mejorar el acceso, el uso, la calidad y el bienestar derivado de los productos y servicios financieros a segmentos de población desatendidos, subtendidos o mal atendidos por operadores financieros tradicionales. Son, por tanto, un instrumento para la inclusión financiera.

Según Malagón, (2006, p. 480), considera que:

Los gerentes contarán con mayores elementos de juicio, con mejores criterios para la toma de decisiones, y sobre todo, con una visión fresca renovada sobre el papel del mercado y la forma como la Alta Gerencia deberá incorporar estos parámetros de calidad y de gestión al área financiera.

Manejo de riesgos

Según Rubio, (2017, p. 85), considera que:

Por su parte, para mantener un sistema financiero sólido y seguro y la estabilidad financiera, deberá establecer un marco prudencial que contemple riesgos financieros, operacionales, de mercado, tecnológicos (ciberseguridad), gobierno corporativo y reglas de contabilidad. Por ello, es fundamental que establezca un nuevo marco regulatorio que promueva el desarrollo de la tecnología en el sector financiero dentro de los objetivos y ejes rectores de la reforma financiera, para impulsar la inclusión financiera, para que se promueva

la competencia, se mejore la calidad de los servicios financieros, se protejan los derechos de los usuarios, se impulse el financiamiento y se mantenga un sistema financiero sólido, prudente y de vanguardia.

Según Alberro, (2016, p. 132), considera que:

Aun cuando el desarrollo económico está asociado con mayores tasas de crecimiento y con una mejor desigualdad socioeconómica en la población, se deben considerar la calidad y la sustentabilidad del crecimiento.

Por lo anterior, no se deben confundir los términos desarrollo financiero e inclusión financiera. El desarrollo financiero mide la madurez de los mercados correspondientes, en cuanto a la solidez de las instituciones financieras y regulatorias y la sofisticación de los instrumentos financieros disponibles. Por su parte la inclusión financiera es una medida de acceso que indica el porcentaje de la población que puede hacer transacciones en el sistema financiero formal y la proporción de la actividad económica total está siendo captada por éste.

Diseño organizacional

Según Guerra, (2002, p. 316), considera que:

El diseño de la estructura organizacional o simplemente los diseños organizacionales consisten en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la empresa, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización.

Para Álvarez (2005, p. 88) “El diseño organizacional es eficaz, pero no en la forma sencilla. Es esencial comprender las circunstancias especiales en que funciona un diseño organizacional y los pactos de gobernabilidad que deben de existir para que funcione”.

Según Griffin, (2015, p. 371), considera que:

El diseño organizacional es el conjunto general de elementos y las relaciones entre ellos que se emplean para administrar a la organización total. Así el diseño organizacional es un medio para implementar estrategias y planes para alcanzar las metas organizacionales. Mientras analizamos el diseño organizacional, tenga en mente dos puntos importantes. Primero, las organizaciones no se diseñan y luego pertenecen intactas. La mayoría de las organizaciones cambia de manera casi continua como resultado de factores como las situaciones y las personas. (Los procesos del cambio organizacional. Segundo, el diseño organizacional para las organizaciones más grande es extremadamente complejo y tiene tantas facetas y variaciones que las descripciones de éste no pueden ser una explicación total y completa.

Diferenciación de la estructura organizacional

Según Black, (2006, p. 262), considera que:

La diferenciación es el grado en el cual las actividades se dividen en subactividades, las cuales son realizadas por individuos con habilidades especializadas. La diferenciación tiene como beneficio principal una mayor especialización del conocimiento y de las habilidades. El desarrollo de una estructura organizacional que esté integrada, pero que a la vez haga posible la diferenciación, entraña paradoja potencial que los administradores deben resolver. La centralización exagerada de la autoridad, con una estructura altamente diferenciada, junto con integración decidida, produciría actividad emprendedora e innovación mayor.

Según Nandakumar (2010), citado en Rodríguez (2012, p. 181), considera que:

En los entornos altamente dinámicos una estrategia costo liderazgo y entornos de bajo dinamismo una estrategia de diferenciación puede ser más beneficiosa para mejorar el rendimiento financiero. La estructura organizacional modera la relación de ambos tipos de estrategias cuando se utiliza como indicador financiero de desempeño el retorno sobre ventas. Sin embargo, en el caso del indicador del retorno sobre activos, el efecto moderador de la estructura resultó significativo en la relación con la estrategia costo liderazgo.

Procedimientos normativos

Según Arellano (2018, p. 75), considera que:

Como sociedad, enfrentar los conflictos de interés implica entonces, la creación y construcción de marcos normativos y organizacionales sumamente inteligentes y dinámicos para enfrentar esta realidad compleja. En otros espacios, hemos definido que es necesario entonces un diseño institucional y organizacional inteligente y preventivo para enfrentar dichos conflictos.

Definición de cargos

Según Torres (2014, p. 40), considera que:

La tecnología, el perfil de los cargos, la descripción de los cargos, la gente, la simplificación del trabajo, el diseño de máquinas, los sistemas computacionales y de información, la automatización, se deben considerar parte integral del diseño organizacional y deben estar reflejados en los objetivos.

Según Torrealba (2002, p. 223), considera que:

Se dará respuesta a la especialización de cargos, la formalización del comportamiento, los requisitos de preparación y adoctrinamiento, la definición de agrupación en unidades y el tamaño de estas; los sistemas de planificación y de control, las interfaces, los grados de descentralización, tanto vertical como horizontal. En síntesis, todas las variables del diseño organizacional de la estructura.

Integración de la estructura organizacional

Según Black (2006, p. 232), considera que:

La integración es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí. El beneficio inherente a la integración es que favorece la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico. En consecuencia, una de las fuerzas que impulsan la integración es la interdependencia. Entendemos por interdependencia la medida en la cual una unidad, o un individuo, dependen de otro para llevar a cabo una tarea necesaria.

Hay tres clases de interdependencia. La interdependencia en común existe cuando varios grupos con funciones muy interdependiente contribuyen en forma colectiva con un resultado común. Por otro lado, la interdependencia secuencial ocurre cuando los resultados de un grupo se convierten en los insumos, de otro. Por último, la interdependencia recíproca existe cuando dos o más grupos dependen unos de otros para sus insumos.

Según Mintzberg (1979), citado en Fernández (2010, p. 382), considera que:

La integración se refiere al grado en que una organización busca coordinar sus actividades de creación de valor y generar una

interdependencia. Es el proceso de coordinar tareas, funciones y divisiones para que trabajen juntas tratando de alcanzar los objetivos de la organización. Básicamente son tres adaptación mutua, supervisión directa y normalización.

Manuales

Según Chertorivski (2013, p. 111), considera que:

Existen cuatro áreas imprescindibles en toda estructura organizacional exitosa que son vitales porque garantizan el pleno avance de toda la organización y administran las funciones específicas, pero no siempre se encuentran de manera explícita en los manuales de operación. Primero, es necesaria un área de planeación, encargada de coordinar los esfuerzos de todo el organismo con objetivos concretos. Segundo, se requieren diversas áreas de análisis o unidades técnicas, preparadas para resolver problemas específicos de operación de los proyectos en el ámbito metodológico, y el conocimiento del sector específico. Tercero, es imprescindible un área de relaciones públicas que se encargue de posicionar la agenda de la institución en la estructura política en la que se opera. Finalmente, se requiere generar evaluaciones cuidadosas del organismo y corroborar o contrastar los logros y fracasos del diseño de políticas públicas.

Formalización

Según Black (2006, p. 235), considera que:

La formalización es un modo de dar equilibrio tanto a la diferenciación (separación) como a la integración de personas y actividades. Se pensaría en la formalización en términos de las estructuras y los sistemas oficiales y definidos en la organización para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

Un patrón del tramo de control estrecho a lo largo de toda organización tiende a derivar en una estructura de organización (bastante) alta, es decir una con múltiples capas que es alta en términos de diferenciación vertical. En cambio, un patrón de tramos de control amplio a lo largo de toda la organización en general derivará en una estructura de organización (bastante más) plana. Con un número de empleados semejante, una estructura de organización plana tendrá menos capas o estratos jerárquicos que una organización con estructura alta.

Según Gilli (2017, p. 222), considera que:

Formalización de la estructura el propósito esencial del diseño organizativo es crear una estructura que posibilite el trabajo y la toma de decisiones efectivas y asegure la coordinación del esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes. Pero para que esa estructura opere es necesario que cada participante tenga la información necesaria acerca del desempeño esperado por la administración.

Toma de decisiones

Según Corkindale (2011) citado por Chertorivski (2013, p. 132), considera que:

El resultado de un diseño organizacional pobre y poco cuidadoso de la estructura tiene como resultado la creación de un laberinto desconcertante de contradicción. El autor afirma que en estas situaciones se confunden los roles, no existe coordinación entre las funciones, hay fallas al compartir las ideas y, sobre todo, la toma de decisiones es lenta puesto que enfrenta a los administradores a una complejidad innecesaria, estrés y conflicto. Así, es posible afirmar que una buena estructura organizacional ofrece un engranaje que puede dar respuesta a las tareas básicas y también a sortear los momentos de crisis.

Adaptabilidad y flexibilidad

Según OCDE (2010, p. 133), considera que:

Algunas opciones de diseño organizacional contribuyen a establecer qué tan adaptable o intensivo en información será una organización: el número de tareas asignadas a un empleado (conjunto de tareas), hasta qué punto un empleado puede adaptar su acción primaria a su información local (aplicar su criterio) y la intensidad de la comunicación entre los empleados.

Según Guerra (2002, p. 316), considera que:

El diseño de la estructura organizacional o simplemente el diseño organizacional, consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la empresa, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización. El diseño de la estructura organizacional es más bien amplio y va desde una estructura ideal y rígida a una totalmente flexible y adaptable a las circunstancias de la empresa.

Según Alegre (2008, p. 50), considera que:

El diseño organizacional se reduce, en último término, al diseño de organigramas adaptados a organizaciones empresariales concretas. Las diferentes formas de establecer y disponer estas divisiones organizacionales dan lugar a distintos diseños organizacionales u organigramas que suponen estructuras de división del trabajo y de coordinación de las tareas más variadas.

Estructura del Banco de la Nación

El Banco de la Nación es una empresa estatal con potestades públicas, integrante del Sector Economía y Finanzas de la República del Perú, creada

mediante Ley N° 16000 de fecha 28 de enero de 1966, que se encuentra regulado por su Estatuto aprobado mediante Decreto Supremo N° 07-94-EF de fecha 26 de enero de 1994, el Decreto Legislativo que promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1031 y supletoriamente por Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

El Banco de la Nación tiene como objeto social el de administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos; actuar como agente financiero del Estado cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería; y, recaudar tributos y efectuar pagos por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria, entre otras funciones y facultades descritas en su Estatuto. El Estatuto del Banco de la Nación establece sus funciones, ninguna de las cuales será ejercida en exclusividad respecto de las empresas y entidades del sistema financiero.

Funciones:

Dentro de las principales funciones podemos indicar:

- Brindar servicios bancarios para el Sistema Nacional de Tesorería, de acuerdo con las instrucciones que dicta la Dirección Nacional del Tesoro Público.
- Brindar servicios de recaudación, por encargo del acreedor tributario, debiendo existir aprobación del Emisor y un convenio específico de recaudación
- Efectuar por delegación las operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.

- Recibir los recursos y fondos que administran los organismos del Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y Locales, así como las demás Entidades del Sector Público Nacional.
- Actuar como agente financiero del Estado
- Actuar por cuenta de otros bancos o financieras, en la canalización de recursos internos o externos a entidades receptoras de crédito
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado. En este caso el Emisor actúa prestando el servicio bancario y el de cambio de monedas, sujetándose a las regulaciones que pudiera dictar el Banco Central de Reserva. 5 Plan Estratégico Institucional 2017-2021 Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
- Brindar servicios bancarios en calidad de corresponsal de entidades del sistema financiero, en las localidades donde las entidades del sistema financiero se lo soliciten
- Recibir depósitos a la vista de las personas naturales y/o jurídicas por concepto de los pagos que, en su condición de proveedores, pensionistas, así como trabajadores del Estado, perciben en el marco del Sistema Nacional de Tesorería.
- Recibir depósitos de ahorros, así como en custodia, de personas naturales y/o jurídicas en los centros poblados del territorio de la República donde la banca privada no tenga oficinas, incluyendo la emisión de giros y/o telegiros bancarios y efectuar transferencias de fondos por encargo y/o a favor de dichas personas.
- Otorgar créditos y otras facilidades financieras a los organismos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales y demás Entidades del Sector Público Nacional, a excepción del otorgamiento de préstamos a las Empresas del Estado de Derecho Privado; así como emitir, adquirir, conservar y vender bonos y otros títulos, conforme a ley. Las emisiones de títulos se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por el MEF que podrá ser revisado trimestralmente.
- Efectuar con entidades del Sector Público, así como con instituciones bancarias y financieras del país o del exterior, las operaciones y servicios

bancarios necesarios para cumplir con las funciones indicadas en este Estatuto, así como aquellas destinadas a la rentabilización y cobertura de riesgos de los recursos que administra. Estas operaciones se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por el MEF que podrá ser revisado trimestralmente

- Otorgar una línea de crédito única a los trabajadores y pensionistas del Sector Público que, por motivo de sus ingresos, posean cuentas de ahorro en el Emisor. Dicha línea de crédito podrá ser asignada por el beneficiario para su uso mediante préstamos y/o como línea de una tarjeta de crédito. Estas operaciones se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por el MEF que podrá ser revisado anualmente.
- Emitir dinero electrónico, según lo establecido en la Ley N° 29985, Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera; su Reglamento y normas modificatorias

Misión.-

“Brindar servicios de calidad a la ciudadanía y al Estado, promoviendo la inclusión financiera y fomentando el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión moderna y auto-sostenible”.

Visión.- “Ser reconocido por la excelencia y calidad en la prestación de productos y servicios financieros, así como por la integridad de nuestros trabajadores, en un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo”.

Valores institucionales. -

- Vocación de servicio al ciudadano
- Compromiso e identificación
- Promoción de la cultura financiera
- Conducta ética y profesional
- Responsabilidad social e inclusión financiera

El Plan Estratégico 2017 – 2021 (Banco de la Nación, 2017) está conformado por cuatro objetivos generales y dieciséis objetivos específicos, según el siguiente detalle:

EJE ESTRATEGICO	Objetivo Estratégico
EJE 1. Creación de valor económico	O1. Incrementar la creación de valor económico
	O6. Mejorar el uso de las TIC como soporte a los procesos internos
EJE 2. Creación de valor social	O2. Promover la Inclusión Financiera
	O8. Fortalecer la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial
EJE 3. Calidad de productos y servicios	O3. Brindar Productos y Servicios Financieros de Calidad
	O4. Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos
	O5. Promover Alianzas Estratégicas con el Estado

FUENTE:

En base a los cuatro Objetivos Generales y dieciséis Objetivos Específicos que conforman el Plan Estratégico 2017 – 2021, es necesario diseñar una nueva Estructura Orgánica del Banco de la Nación que le permita lograr sus objetivos estratégicos, mejorar sus servicios ofrecidos a clientes internos y externos en términos de oportunidad, eficacia y disminución de costos, e incrementar su eficiencia y eficacia a través de la mejora continua de procesos, así tenemos:

EJE ESTRATEGICO	Objetivo Estratégico
EJE 4. Gestión de Proyectos	O7. Mejorar la Gestión de Proyectos
EJE 5. Gobierno Corporativo y Directorio	O9. Fortalecer el Gobierno Corporativo
EJE 6. Desarrollo del Talento Humano y Cultura Organizacional	O10. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional

FUENTE:

Objetivo General 1 **“Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el Ciudadano”**.

Dentro del nuevo enfoque comercial que ha asumido el Banco, resulta fundamental asegurar la calidad en los procesos que involucran la atención de los canales de atención, productos y servicios que el Banco brinda a los clientes y usuarios. Al respecto, es de señalar que para el periodo 2015 se tiene prevista la implementación y ampliación de los canales de atención, de acuerdo al siguiente detalle:

- ✓ Lanzamiento del Canal Banca Celular (2da. y 3ra. Etapa).
- ✓ Instalación de 2,000 nuevos Agentes Multired.
- ✓ Ampliación de la red de Cajeros Automáticos en 80 puntos.
- ✓ Ampliación de la red de Oficinas: 05 Agencias y 20 Oficinas Especiales.

Objetivo General 2 **“Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros”**.

En el modelo comercial que viene aplicando el Banco se debe asegurar la gestión del negocio, enfocado en los aspectos de producto, comercial y gestión del cliente que sostienen la rentabilidad de la Institución; desarrollando funciones de marketing, desarrollo de productos, gestión comercial, gestión de

canales y gestión del cliente. Actualmente, se están potenciando los siguientes proyectos:

- ✓ Desarrollo del rol comercial en la red de agencias a nivel nacional.
- ✓ Lanzamiento de nuevos productos: Tarjeta de Crédito del Banco, Crédito Vehicular, micro seguros, etc.
- ✓ Lanzamiento de nuevos servicios: Multifinance y Multiexpress.

Objetivo General 3 “**Lograr niveles de excelencia en los Procesos**”.

Ante la falta de una adecuada priorización de proyectos de Tecnología de Información a nivel Institucional, es necesario gestionar los proyectos prioritarios de la institución, definir y administrar una Metodología de Gestión de Proyectos de TI, así como, proporcionar asesoría y soporte en la formulación de los mismos, y coordinar con los departamentos funcionales la ejecución de los proyectos prioritarios. Asimismo, se tiene previsto mejorar la eficiencia operativa en los siguientes aspectos:

- ✓ Potenciar los recursos tecnológicos, económicos y humanos.
- ✓ Modernización tecnológica (CORE Bancario y switch de cajeros automáticos).

Objetivo General 4 “**Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos**”.

La nueva orientación de mejorar las condiciones laborales, implementando la gestión del talento humano y el fortalecimiento de la cultura organizacional conlleva a la necesidad de reorganizar el las funciones asociadas a los recursos humanos, de tal manera que se orienten a gestionar el sistema de personal, administrando los procesos de selección, contratación, evaluación, capacitación, bienestar, pago de remuneraciones y desarrollo integral de los recursos humanos del Banco, así como promover la seguridad y salud

ocupacional del trabajador; de tal forma que contribuya a la formación de la cultura organizacional del Banco.

Para poder dar soporte a este Plan Estratégico, es necesario analizar y elaborar una propuesta de estructura organizacional alineada a los objetivos estratégicos y necesidades que permita una división del trabajo acorde a los nuevos proyectos institucionales, los mismos que están orientados a ejecutar la política de inclusión financiera del Estado.

1.4 Marco Legal

El 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley 16000 por la cual creaba el Banco de la Nación. Días después el Poder Ejecutivo, bajo la firma del Presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX, pero que recién a partir de 1914, surge verdaderamente la preocupación de crear un Banco que centralice las actividades operativas, económicas y financieras.

El Banco de la Nación encuentra sus antecedentes inmediatos en el año 1905, durante el gobierno de don José Pardo, en el que se crea la Caja de Depósitos y Consignaciones, mediante la Ley N° 53 del 11.02.05. Esta Institución amplió sus actividades en 1927 cuando se le encargó a través de la Ley 5746 la administración del Estanco del Tabaco y Opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional y otros. Finalmente, en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de toda la República.

El Decreto Supremo N° 47, del 9 de agosto de 1963, estatiza la Caja de Depósitos y Consignaciones, declarándola de necesidad y utilidad pública. Mediante este dispositivo se recupera para el Estado las funciones de recaudación de las rentas fiscales y la custodia de los depósitos administrativos y judiciales. Tal estatización se realizó cuando la Caja contaba entre sus

accionistas con diez Bancos: Crédito, Popular, Internacional, Wiese, Comercial, Continental, Gibson, De Lima, Unión y Progreso.

Las funciones que se le asignaron al Banco de la Nación fueron las siguientes:

- Recaudar las rentas del Gobierno Central y de las entidades del Sub-Sector Público independiente y de los Gobiernos Locales cuando así se conviniera con éstos.
- Recibir en forma exclusiva y excluyente depósitos de fondos del Gobierno Central y del Sub-Sector Público, con excepción de los Bancos Estatales y del Banco Central Hipotecario.
- Hacer efectivas las órdenes de pago contra sus propios fondos que expidan las entidades del Sector Público Nacional.
- Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
- Efectuar el servicio de la deuda pública.

El 12 de junio de 1981, en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde Terry, se promulgó la Ley Orgánica Decreto Legislativo N° 199 y se ampliaron las funciones del Banco:

- Recaudar los tributos del Sector Público Nacional.
- Efectuar en forma exclusiva por cuenta y en representación del estado, operaciones de crédito activas y pasivas con Instituciones Financieras del país y del exterior.
- Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el Sector Público Nacional y Empresas del Estado, con excepción de las Empresas Bancarias y Financieras Estatales.
- En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, con el Decreto Supremo N° 07- 94-EF Estatuto del Banco, se modificaron las funciones, las mismas que serán ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero:

- Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
- Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
- Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Actuar como Agente Financiero del Estado.
- Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
- Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
- Brindar Servicios de Corresponsalía.
- Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
- Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas. (Banco de la Nación, 1994)

1.5 Marco Conceptual

Inclusión financiera

OCDE (2017, p. 75) “La inclusión financiera es un concepto multifacético que abarca diversas dimensiones como cuentas bancarias, crédito, ahorros, seguros, remesas y transferencias, entre otras”.

Estrategia

París (2005, p. 93) “Podemos definir estrategia como el camino que nos permite alcanzar los objetivos fijados. Los objetivos se alcanzan a través y mediante las estrategias”.

Estrategia Nacional de Inclusión Financiera

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2015, p. 3) “Es un instrumento de política de estado para promover la inclusión financiera a través de acciones multisectoriales, contribuyendo al desarrollo económico, descentralizado e inclusivo, con la participación de los sectores público y privado y en el marco de la preservación de la estabilidad financiera”.

Acceso

Rams (2008, p. 46) “La Ley establece, por tanto, como titulares del derecho de acceso, al público en general, ya sean personas físicas o jurídicas, e independientemente de su ciudadanía o lugar de residencia y sin necesidad, por tanto, de tener que acreditar ningún interés”.

Calidad

Según Montaña (2016, p. 77) considera que:

En la organización la calidad se debe entender como una responsabilidad y compromiso de todas las personas que intervienen en el proceso, pero en especial de la gerencia (alta dirección), como líder del proceso. La calidad es más que obtener certificados y cumplir requisitos es una filosofía que se vive día a día y que envuelve todo, que muchas veces se abraza con pasión, encaminando todo a la consecución de un mismo objetivo o ideal expresado en la visión y políticas de la organización.

Diferenciación

Black (2006, p. 231), “La diferenciación es el grado en el cual las autoridades se dividen en subactividades, las cuales son realizadas por individuos o habilidades especializadas”.

Diseño organizacional

Claude (2005, p. 205), “El diseño organizacional es eficaz, pero no en la forma sencilla que han postulado algunos autores. Es esencial comprender las circunstancias especiales en que funciona un diseño organizacional y los pactos de gobernabilidad que deben de existir para que funcione”.

Estructura organizacional

Lusthaus (2002, p. 53) “Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos”.

Formalización

Rodríguez (2011, p. 69) “Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización”.

Integración

Michael B. McCaskey (1974, p. 16) “la organización que trabaja de manera diferenciada sus tareas, algunas actividades de las unidades organizativas deben estar coordinadas y reunidas, o integradas. Si todas las unidades tienen objetivos similares, valores y horizontes de tiempo, mensajes y significados son más propensos a ser claros”.

CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

Cabe mencionar que, en la organización actual del Banco, se presentan situaciones que deben ser consideradas dentro del diseño de una nueva estructura organizacional orientada a la inclusión financiera, así como aspectos que deben ser mejorados, tanto desde un punto de vista del diseño organizacional como de la gestión de procesos operativos. Las principales observaciones son las siguientes:

- **Excesivo tramo de control de la Gerencia General**

El número de unidades que reportan directamente a la Gerencia General es catorce. Desde el punto de vista del diseño organizacional este es un tramo de control excesivo y está afectando el proceso de toma de decisiones de la institución.

- **Función Comercial**

Este es uno de los aspectos más relevantes dentro de la revisión de la organización actual. Considerando la información relevada y los aspectos estratégicos hacia donde se dirige la institución, es necesario establecer un fuerte énfasis en el desarrollo de la función comercial o más ampliamente aún en el desarrollo de la función de negocio bancario.

- **Funciones no desarrolladas de Servicio al Cliente**

En la revisión de la organización actual se observa que esta función no aparece explícitamente. Dada la orientación que el Plan Estratégico establece se observa la necesidad de un mayor desarrollo de esta función.

- **Combinación de roles comerciales y operativos.**

Dada la preponderancia de las áreas operativas y el poco desarrollo de la función comercial se ha observado que posiblemente en algunos casos se puedan estar combinando responsabilidades comerciales y operativas en las unidades de operación. En el Perú se tiene un panorama administrativo económico exigente por los avances tecnológicos, estos cambios que se observan en las diferentes formas que adopta los roles que la institución pública tiene asignado por la sociedad y el estado.

2.1.2 Antecedentes teóricos

Antecedentes Nacionales

Corilla, (2017), en su investigación concluye de la siguiente manera: Se desarrolla un planeamiento estratégico, con el propósito de que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín, se mantengan para el año 2022 como líderes del sector microfinanciero dentro de esta región, mediante la generación de soluciones financieras eficientes y eficaces basadas en incrementar la inclusión y educación financiera, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. Así mismo, el presente trabajo tiene por finalidad aumentar la productividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín (CMAC); para ello se ha desarrollado un plan estratégico que tiene tres etapas: (a) formulación, (b) implementación y (c) evaluación y control. Se puede identificar que actualmente las CMAC de la región Junín lideran el sector microfinanciero de esta región y que el entorno es favorable para su crecimiento. El bajo nivel de bancarización en Junín, el cual está en un 24,7%, es un claro indicador de que a la fecha existe un mercado desatendido,

identificándose de esta manera una oportunidad para que las Cajas Municipales asuman un papel protagónico y enfrenten el reto de llegar a aquellos segmentos de mercado que requieran de las diferentes opciones financieras, a través de un liderazgo estratégico

Molina, (2014), en su investigación concluye de la siguiente manera: La investigación tiene el propósito de identificar un modelo de Gobierno Electrónico que permita a las entidades de la administración pública, en especial a las del Sector Economía y Finanzas del Perú, obtener un grado de desarrollo que los ubique en la etapa de “Transformación” del Gobierno Electrónico. Este propósito se fundamenta en la problemática que viven dichas entidades, por el hecho que el desarrollo o mejora de los servicios que brindan tienen un origen basado en la política interna de comunicación y de entrega de información y de servicios, así como de la capacidad tecnológica que permite la disponibilidad de los mismos, siendo que muchas veces tal información o servicios no coinciden y no cubren la demanda real de sus usuarios, quienes no encuentran los mecanismos para dar a conocer fácilmente su demanda real de servicios. Ningún modelo asocia la tecnología de la Internet (Web 2.0) y la filosofía de Gobierno Abierto que promueva la apertura del acceso a los datos y las comunicaciones con el usuario, con el fin de brindar cada vez servicios con calidad, eficiencia y oportunidad. El resultado obtenido muestra que Perú y Colombia (uno de los países con mayor grado de desarrollo en Gobierno Electrónico en Latinoamérica) no están muy lejanos de alcanzar el mismo nivel de los Estados Unidos, por lo que se considera necesario el seguimiento de un modelo que cumpla con desarrollar los componentes que estén alineados a los elementos claves del concepto de Gobierno Electrónico, orientados al uso de la Web 2.0, bajo una filosofía de servicio basado en Gobierno Abierto y enmarcados en el cumplimiento de las características propias de la etapa de Transformación de Gobierno Electrónico. Finalmente, podemos concluir que analizando el Sector Economía del Perú, y en especial el Portal del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, se identificaron brechas y estrategias que posibilitarían obtener un mayor grado de desarrollo, brindando servicios electrónicos más eficientes y acordes con los compromisos adoptados al formar

parte de la Alianza de Gobierno Abierto. Por otro lado, el modelo identificado podría servir no sólo a las entidades del Sector Economía del Perú, sino a cualquier entidad de cualquier sector y de cualquier país en vías de desarrollo.

Zegarra, (2009) en su investigación concluye de la siguiente manera: La trayectoria institucional de Financiera EDYFICAR que incorpora en su visión y misión el concepto de inclusión social y acceso al sistema financiero a la población de menores ingresos determinó la elección del tema de la monografía para la autora cuya experiencia laboral está vinculada a EDYFICAR como organizadora, Directora y Gerente General desde los inicios de sus operaciones como EDPYME y su posterior transformación a Financiera a través del estudio del Convenio de oficinas compartidas Banco de la Nación – EDYFICAR, su justificación y validez mostrando los resultados alcanzados al cierre, que se recogen de manera clara el convenio es una efectiva y eficiente estrategia para hacer crecer la presencia de IFNB especialistas en microfinanzas en zonas sub atendidas del país.

Pérez (2008), en su investigación concluye de la siguiente manera: Las organizaciones del sector público están en un proceso de mejora de su gestión, como parte de las políticas y la Reforma del Estado; pero aún sigue habiendo algunas dificultades, con problemáticas diferentes en cada organización; más aún este es un proceso que se considera de largo plazo (con objetivos claros y bien planificados) y que requiere el compromiso y esfuerzo de todos los sectores socio económicos. Además, la mayoría de estos problemas se van cada vez generalizando, por el crecimiento constante de los requerimientos públicos, debido a la mayor demanda de los ciudadanos; y con la asignación de mayores recursos presupuéstales, aún se hace difícil unificar esfuerzos para dar mejores soluciones al respecto. Propone un plan estratégico de gobierno electrónico, que permite la formulación de estrategias e iniciativas de e-government, como aplicaciones TIC, modelos de gestión y buenas prácticas gubernamentales; por ejemplo: considerar la aplicación del sistema Balanced Scorecard para la administración y control estratégico en la organización, e integrado a una solución tecnológica de inteligencia organizacional

(Intelligence) para una óptima toma de decisiones de gobierno; teniendo como base el enfoque en los ciudadanos de la Región. Integración de estrategias y tecnologías, que favorece el objetivo e-government de modernizar la gestión pública del Gobierno Regional, a través de una administración efectiva, ágil y transparente, con servicios de calidad al ciudadano, convirtiéndose en una organización modelo y competitiva importante para el crecimiento-desarrollo de la Región de manera sostenible y de inclusión social Finalmente, se considera a la propuesta como un trabajo planificado; que, de acuerdo a los avances, promoviendo una cultura a la mejora continua, lograr una plataforma que permita incorporar nuevas estrategias e iniciativas, orientadas a mejorar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos de la Región.

Antecedentes Internacionales

Tuesta (2013) en su investigación concluye lo siguiente:

La inclusión financiera es un factor esencial para garantizar un crecimiento económico sólido y un mayor bienestar social. La consecución de sistemas financieros inclusivos es un tema de interés recurrente en las agendas de investigadores, policy makers, reguladores e instituciones financieras, especialmente en los países en desarrollo y mercados emergentes, donde las tasas de bancarización son especialmente bajas. También una demanda activa y consciente de los beneficios de tener a su disposición un sistema financiero inclusivo es realmente importante para conseguir dicho objetivo. Además de los determinantes macroeconómicos que inciden sobre los niveles de inclusión financiera, tales como el nivel de desarrollo del país o el volumen de infraestructura financiera, las relaciones existentes entre las características individuales y la bancarización se revelan como elementos claves a la hora de entender la inclusión financiera y algunos de los principales obstáculos que conducen a la exclusión financiera. Resulta interesante también ver cómo la formalidad es un elemento significativo a la hora de determinar la bancarización. En este sentido, políticas encaminadas a incentivar la formalización de las empresas podrían contribuir de forma positiva a la inclusión

financiera y una a mejora del bienestar económico. El año 2012, siguiendo las medidas adoptadas por otros países en desarrollo, se aprobó la Ley del Dinero Electrónico cuyo principal objetivo es incrementar los niveles de inclusión financiera. La alta penetración que muestra la tecnología móvil en el territorio nacional se presenta como un atractivo canal de expansión de los servicios financieros en un país donde la distribución de la población y la geografía hacen complicado el acceso a los servicios financieros a través del modelo de banca tradicional. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer y el análisis de los factores que dan lugar a sistemas financieros más inclusivos y al diseño de políticas económicas efectivas se hace clave para alcanzar un crecimiento sostenible y equitativo. En este contexto la disposición de información financiera acerca de los hogares es muy importante a la hora de realizar este tipo de análisis. Seguir el ejemplo de otros países como México que ya cuenta con su propia encuesta de inclusión financiera (ENIF) representa sin duda un gran reto que abordar para continuar ahondando en el estudio de la inclusión financiera desde un punto de vista microeconómico.

Lavayen (2016), en su investigación concluye de la siguiente manera: Se han ido incrementando poco a poco la conciencia sobre la necesidad e importancia de educar a la población y crear una cultura en temas de educación financiera, debido a que las carencias en este ámbito podrían ocasionar la toma de decisiones erróneas sobre su economía personal, que los pudieran llevar a enfrentar grandes riesgos que conlleven pérdidas de patrimonio, endeudamiento excesivo y la pérdida de crédito. Proponer la implementación de un programa sobre educación financiera enfocado a estudiantes de educación básica, que pretende crear conciencia en los estudiantes desde temprana edad, en lo que se refiere al manejo, planeación y control de sus finanzas personales en pro de precautelar su bienestar financiero.

Fiallos (2016), en su investigación concluye de la siguiente manera: El objetivo del presente estudio de casos es analizar la implementación del dinero electrónico en la parroquia Rocafuerte como herramienta de inclusión financiera. Para ello, se diseñó un estudio de tipo exploratorio tomando como

referencia una muestra de comerciantes del mercado central N=50 por reunir las características representativas de toda la zona comercial. A esta muestra se le aplicó una encuesta de 10 preguntas y se entrevistó a uno de los administradores del lugar. Para la recolección de la información teórica se realizó una búsqueda literaria en bases de datos usando los descriptores claves provistos en este estudio durante los meses de septiembre del 2016 a enero 2017. Se logró concluir que el dinero electrónico es una herramienta útil para ayudar a la inclusión financiera de los comerciantes en condiciones vulnerables. Adicionalmente, se concluyó que la mejor vía para asegurar la inclusión e implementación del dinero electrónico en la muestra de estudio es la aplicación de un programa de capacitación que contemple los principales aspectos del dinero electrónico y que sirva de espacio para la resolución de dudas y la adquisición de nuevos recursos y nuevas posibilidades financieras. Del mismo modo, se logró establecer que la mejor manera para llevar esto a cabo es siguiendo los principios del aprendizaje y cambio organizacional.

2.1.3 Definición del problema

PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera influye la implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿De qué manera influye el acceso a la implantación de la estrategia Nacional de Inclusión financiera en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación?
- ¿De qué manera influye el uso de la implantación de la estrategia Nacional de Inclusión financiera en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación?

- ¿De qué manera influye la calidad de la implantación de la estrategia Nacional de Inclusión financiera positivamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

La presente investigación tiene por finalidad buscar el grado de dependencia entre las variables de implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera con el diseño organizacional de bancos estatales, para este caso, el Banco de la Nación; mostrando que existe una estrecha relación entre ambas variables, y que no es posible desarrollar un diseño de organización en un banco estatal que no considere la implementación de una estrategia de inclusión financiera.

Es por ello que la presente investigación estuvo orientada a implementar la estrategia nacional de inclusión financiera logrando que la organización este apta considerando los diferentes aspectos del diseño organizacional, tales como la diferenciación del trabajo, la integración de las actividades, la formalización, los procedimientos y manuales.

Nuestro objeto de investigación buscó otorgar soluciones respecto al tema en mención, beneficiando ante todo a la administración mediante el planteamiento de los lineamientos a considerar en un diseño organizacional que desarrollado en base a la implementación de dicha estrategia.

Con el estudio investigativo se buscó que la estrategia en mención sea efectiva para lograr que el Banco de la Nación sea un real brazo financiero del Estado, a través de la implantación de la estrategia nacional de Inclusión Financiera.

2.2.2 Objetivo general y específicos

General

Determinar la influencia de la implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

Específicos

- Determinar la influencia del acceso en la implantación de la estrategia Nacional de Inclusión financiera en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.
- Analizar la influencia del uso de la implantación de la estrategia Nacional de Inclusión financiera en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.
- Determinar la influencia de la calidad de la implantación de la estrategia Nacional de Inclusión financiera en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

2.2.3 Delimitación del estudio

Delimitación temporal

La investigación será llevada a cabo durante los meses comprendidos entre junio a octubre del 2018; con información relacionada a la gestión del Banco.

Delimitación espacial

El estudio se realizó en las instalaciones Oficina Principal del Banco de la Nación.

Delimitación social

La población en estudio estuvo conformada por funcionarios del Banco de la Nación de la Oficina Principal con sede en la Av. Javier Prado en el distrito de San Borja.

2.2.4 Justificación e importancia del estudio

Nuestra investigación contribuye en la efectividad del diseño organizacional del Banco de la Nación. Es necesario que el Banco se transforme en un brazo impulsor de la inclusión financiera del país, por esta razón, su diseño organizacional debe facilitar la implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera definida por el Estado. Para lograr un adecuado diseño organizacional es necesario hacer una división del trabajo adecuada en todos los ámbitos de acción, y ampliar las capacidades en los colaboradores; según nuestra investigación, orientados a la implementación de esta estrategia. La dirección y los empleados requieren de un ambiente organizacional que aliente una capacitación continua y el trabajo en equipo que permita disponer de tiempo para asumir nuevos retos laborales.

Justamente es por ello que la presente tesis tiene busca contribuir en el estudio de la administración de entidades bancarias estatales, mostrando que el diseño organizacional de los bancos de hoy en día debe considerar en sus lineamientos esta estrategia nacional, con una directiva calificada y colaboradores motivados mediante un eficaz diseño organizacional.

Para Medina (2013), considera que los cambios en la estructura organizacional no deben depender de la idea genial de un directivo o asesor, sino del análisis técnico de los parámetros de diseño organizacional, tales como: descentralización, contratación al exterior, departamentalización, etc. (p. 68). Es cierto que existen parámetros técnicos que son componentes claves del diseño organizacional, sin embargo, estos deben ser aplicados alineados a la misión del Banco, la cual refleja el interés en contribuir al desarrollo del país a través de la inclusión financiera de los ciudadanos.

2.3 Hipótesis y variables

2.3.1 Supuestos teóricos

Con respecto a la variable Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, si consideramos que apenas el 43% de las personas mayores de edad declaran tener cuentas en el sistema financiero, que la oferta de servicios financieros todavía evidencia una concentración de operaciones en el ámbito urbano, y que todavía hay trabajo pendiente para lograr la articulación multisectorial del Estado respecto de las iniciativas promotoras de inclusión financiera, se hace evidente que el Perú aún debe enfrentar varios retos para lograr que todos los segmentos de la población estén en la capacidad de acceder y usar servicios financieros de calidad, y que a partir de ello se logre mejorar el bienestar de todos los peruanos. Se toma la problemática citada por la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera.

Con respecto a la variable Diseño Organizacional del Banco de la Nación, el supuesto teórico es que dicho diseño se realiza tomando en cuenta los factores que la determinan tales como diferenciación, basado en la división del trabajo; integración, basado en la coordinación y cohesión de las actividades, y el todo el diseño conjunto debe estar alineado con la Misión de la Organización. Asimismo, dicho diseño organizacional del Banco debe ser tomado como una vía de implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, por tanto, debe realizarse tomando en cuenta las políticas y lineamientos de la misma.

2.3.2 Hipótesis principal y específicas

Hipótesis General

La Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica N°1

El acceso en la implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión financiera influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

Hipótesis específica N°2

El uso en la implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión financiera influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

Hipótesis específica N°3

La calidad en la implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión financiera influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

2.3.3 Variables e indicadores

Variable independiente:

Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.

Variable dependiente:

Diseño organizacional.

Variable	Dimensiones	Indicadores
V. Independiente Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.	Acceso	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas a nivel nacional - Cajeros automáticos - Cajeros corresponsales
	Uso	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Gama de productos y servicios - Número de clientes - Servicios al ciudadano
	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de riesgos Mejora continua

Variable	Dimensiones	Indicadores
V. Dependiente Diseño organizacional.	Diferenciación de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Regulación sobre inclusión financiera - Normas sobre estructura organizacional - Definición de cargos - Reglas - Funciones asignadas por el Estado - Facilidad en toma de decisiones
	Integración de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales secuenciales - Manual de proyectos - Formalización de reglas
	Formalización de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de funciones asignadas por el Estado ▪ Adaptabilidad ▪ Flexibilidad ▪ Respaldo de la alta dirección

CAPÍTULO III: MÉTODO TÉCNICA, E INSTRUMENTOS

3.1 Población y muestra

Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por el número total de 116 colaboradores funcionarios de la oficina principal del Banco de la Nación, contratados bajo el régimen del Decreto Legislativo N°728 / contrato a plazo indeterminado.

Muestra

El tamaño de muestra se determinó utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times (p \times q)}{(N \times E^2) + (Z^2 \times (p \times q))}$$

$$n = \frac{116 \times 1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(116 \times 0.05^2) + (1.96^2 \times 0.5^2)} = 89$$

La muestra fue de 89 funcionarios del Banco de la Nación.

3.2 Diseño utilizado en el estudio

El nivel de la investigación fue explicativo porque busca conocer los factores o causas que han dado origen a los hechos que suceden en la realidad,. Para el caso de esta investigación, se explica el origen y funcionamiento de las

variables implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera y diseño organizacional del Banco de la Nación. Por otro lado, se establecen hipótesis que buscan una explicación al problema causal, y utiliza un cuestionario para recoger información que fue utilizado para la comprobación de la hipótesis.

El tipo de la presente investigación fue aplicado, ya que se buscará la relación de influencia entre la variable independiente y las variables dependientes.

El diseño de investigación fue ex post facto o no experimental, ya que los hechos de estudio ya han ocurrido y siguen evolucionando en la institución objeto de la investigación.

3.3 Técnica e instrumento de recolección de datos

En la investigación se utilizó la técnica de recolección de datos la encuesta / cuestionario. Esta técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas en forma cuantitativo. Se tabuló la información en cuadros y descripción (gráficos), para mejorar la comprensión y contar con un mejor análisis, usando herramientas de carácter estadístico para contrastar la prueba de hipótesis.

3.4 Procesamiento de datos

En primer término, se procedió a la validación del instrumento (Encuesta / Cuestionario) por intermedio de la evaluación realizada por tres (3) doctores en administración. Asimismo, también para efectos de fiabilidad, se analizaron los resultados, mediante el factor alpha de Cronbach pudiéndose establecer una aceptable confiabilidad de los mismos.

Cuadro N°1
Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.900	0.912	26

Fuente: Software SPSS versión 24 con base de datos producto de la aplicación del cuestionario a 89 personas (2018).

Prueba de validación

La validación del instrumento fue realizada por 3 jueces expertos: 3 doctores en administración de acuerdo al listado adjunto.

Luego se continuó a aplicar la muestra general a los cuestionarios y recoger información de cada sujeto en estudio y así se creó una base de datos mediante el software SPSS versión 24 para obtener tablas y gráficos con frecuencias y porcentajes obteniéndose la estadística descriptiva que se muestra tanto en tablas como en gráficos en el siguiente capítulo.

El procesamiento de la información que se recolecta y se usa las herramientas de análisis que proporcionará la estadística en la sistematización de datos, el estudio cuantitativo de datos y la interpretación de resultados.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

A continuación, haciendo uso de la estadística descriptiva, se presentan en tablas y gráficos los resultados del cuestionario aplicado para la presente investigación y luego los resultados de las herramientas inferenciales para las pruebas de hipótesis.

Tabla N° 1

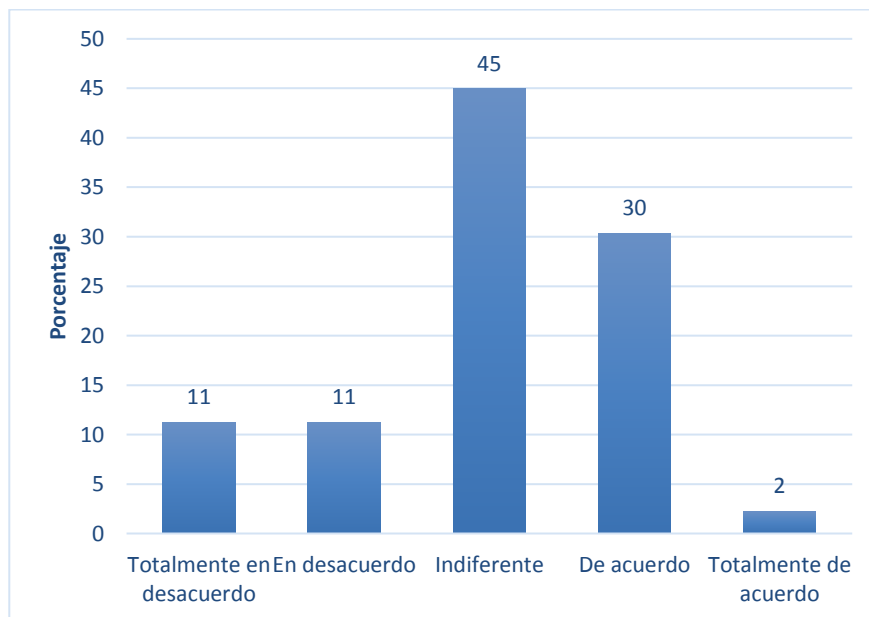
Regulación sobre inclusión financiera que se aplica al Banco de la Nación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	11%
En desacuerdo	10	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	45%
De acuerdo	27	30%
Totalmente de acuerdo	2	2%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 1

Regulación sobre inclusión financiera aplicada en el Banco de la Nación



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

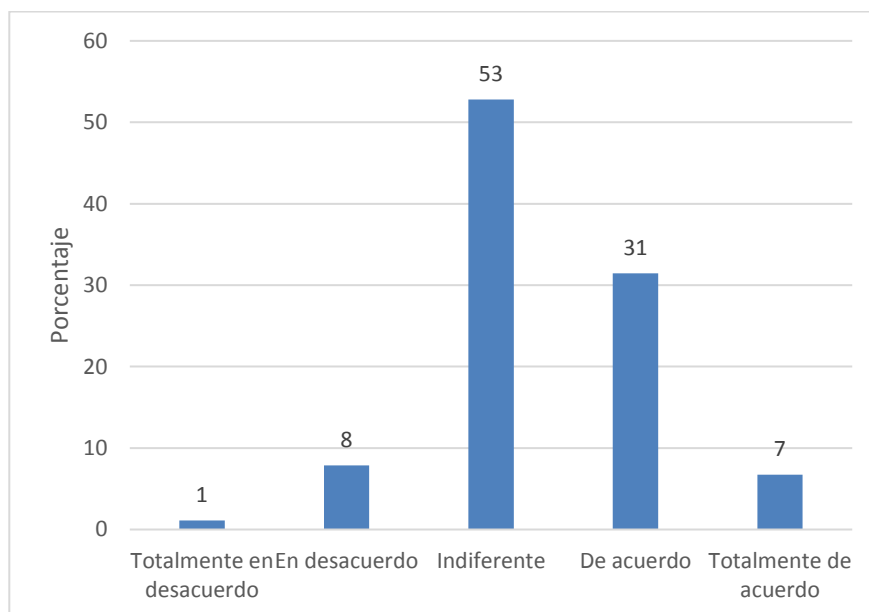
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 11% está totalmente en desacuerdo con el conocimiento de la regulación sobre inclusión financiera que aplica al BN, mientras que otro 11% está en desacuerdo, igualmente un 45% de la muestra está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 30% está de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo. Lo que muestra una tendencia creciente relacionada a un conocimiento sobre la regulación de inclusión financiera.

Tabla N° 2
Acceso a los servicios financieros a través de
la red de oficinas del Banco de la Nación a nivel nacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	7	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	53%
De acuerdo	28	31%
Totalmente de acuerdo	6	7%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2
Acceso a los servicios financieros a través de
la red de oficinas del Banco de la Nación a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 7% está totalmente de acuerdo en que el Banco de la Nación brinde acceso a todos los servicios financieros a través de su red de oficinas a nivel nacional, mientras que el 31% está de acuerdo, igualmente un 53% es indiferente. Por otro lado, el 8% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo. Lo cual muestra una tendencia relacionada a la percepción positiva del acceso a los servicios financieros que brinda el Banco. Sin embargo, debemos señalar que el 52.8% obtenido que da una respuesta indiferente podría ser materia de profundización en un próximo estudio.

Tabla N° 3

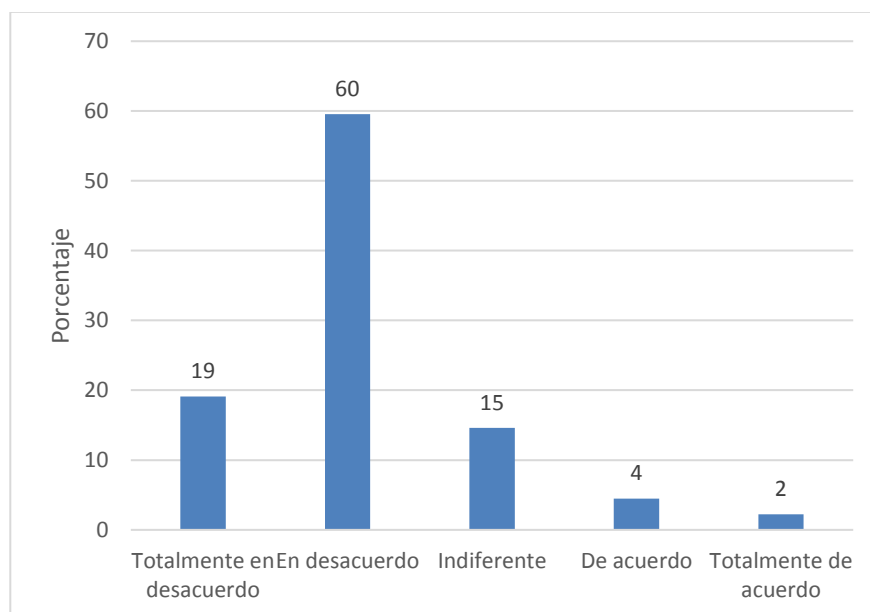
Acceso a los servicios financieros a través de la red de cajeros automáticos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	19%
En desacuerdo	53	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	15%
De acuerdo	4	4%
Totalmente de acuerdo	2	2%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3

Acceso a los servicios financieros a través de la red de cajeros automáticos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 19% está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que el Banco de la Nación brinda acceso a todos los servicios financieros a través de su red de cajeros automáticos, mientras que el 60% está en desacuerdo, igualmente un 15% de la muestra es indiferente a la pregunta, por otro lado, el 4% está de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo. Se muestra una percepción negativa del acceso que brinda el Banco a

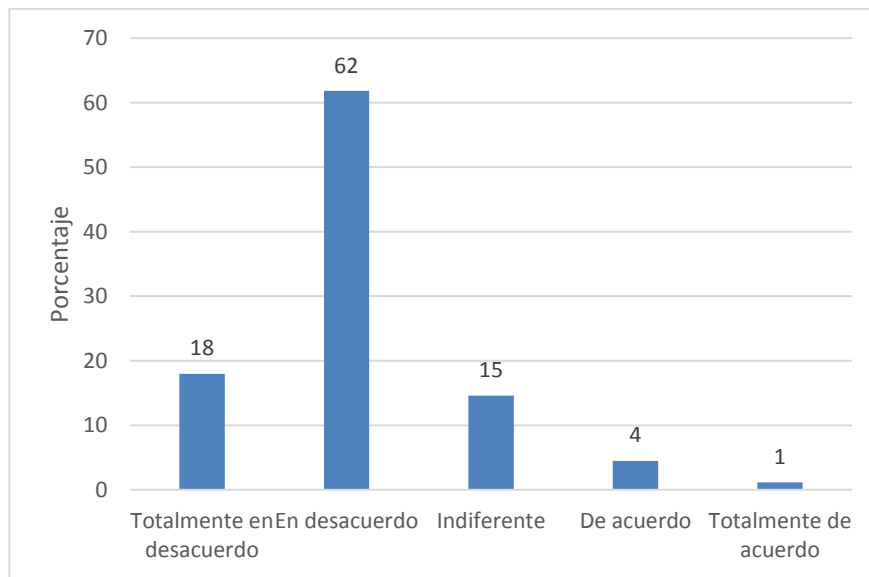
través de su red de cajeros automáticos, lo cual es una referencia para una futura decisión de mejora en el acceso a través de cajeros automáticos.

Tabla N° 4
Acceso a los servicios financieros a través de la red de cajeros corresponsales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	18%
En desacuerdo	55	62%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	15%
De acuerdo	4	4%
Totalmente de acuerdo	1	1%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4
Acceso a los servicios financieros a través de la red de cajeros corresponsales



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

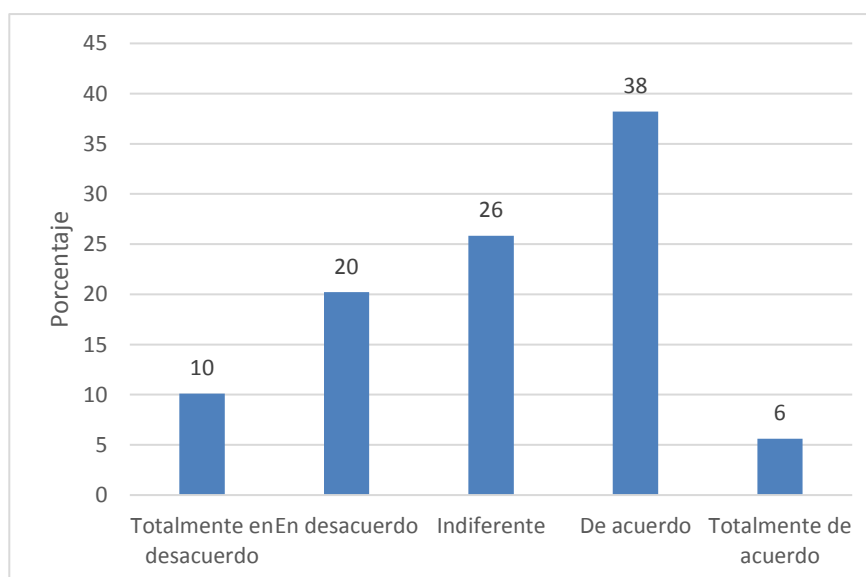
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 18% está totalmente en desacuerdo que el Banco de la Nación brinde acceso eficiente a todos los servicios financieros a través de: su red de cajeros corresponsales, mientras que el 62% está en desacuerdo, igualmente un 15% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 4% está de acuerdo y el 1% está totalmente de acuerdo. Lo que nos muestra que el personal del Banco entrevistado piensa que no se está llegando al público a través de este canal de acceso.

Tabla N° 5
Infraestructura (locales, equipos, tecnología) con la que cuenta el BN para brindar sus productos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	10%
En desacuerdo	18	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	26%
De acuerdo	34	38%
Totalmente de acuerdo	5	6%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5
Infraestructura (locales, equipos, tecnología) con la que cuenta el BN para brindar sus productos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

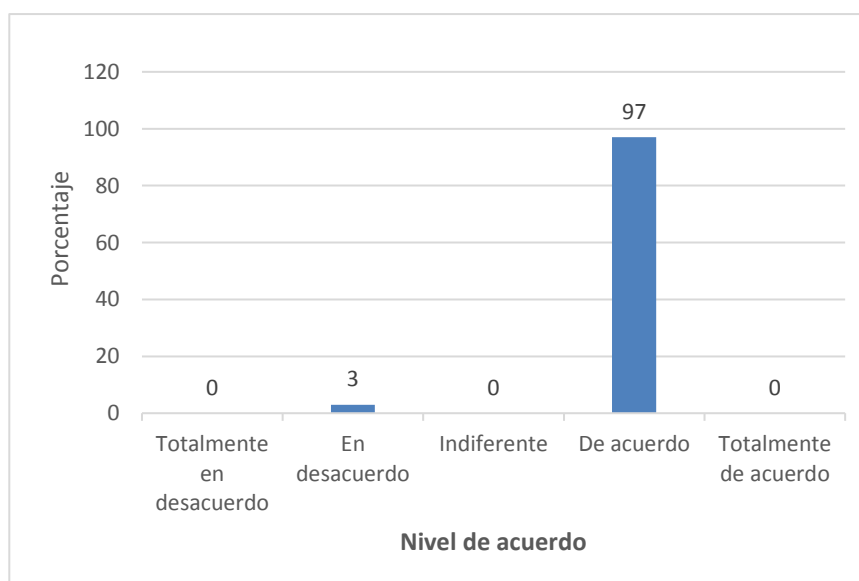
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10% está totalmente en desacuerdo de que la infraestructura (locales, equipos, tecnología) con la que cuenta el BN para brindar sus productos sea la adecuada, mientras que el 20% está en desacuerdo, igualmente un 26% de la muestra está indiferente, por otro lado, el 38% está de acuerdo con la afirmación. Esto nos muestra que existe una percepción positiva acerca de la infraestructura con la que cuenta el Banco para brindar sus productos financieros.

Tabla N° 6
Gama de productos y servicios necesarios
para brindar inclusión financiera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	86	97%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6
Gama de productos y servicios necesarios
para brindar inclusión financiera



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 97% está de acuerdo en que la gama de productos y servicios que brinda el BN son los necesarios para desarrollar inclusión financiera, mientras 3% está en desacuerdo con esta afirmación. Podemos inferir que existe una percepción positiva sobre la gama de productos y servicios que brinda el Banco orientados a desarrollar inclusión financiera.

Tabla N° 7

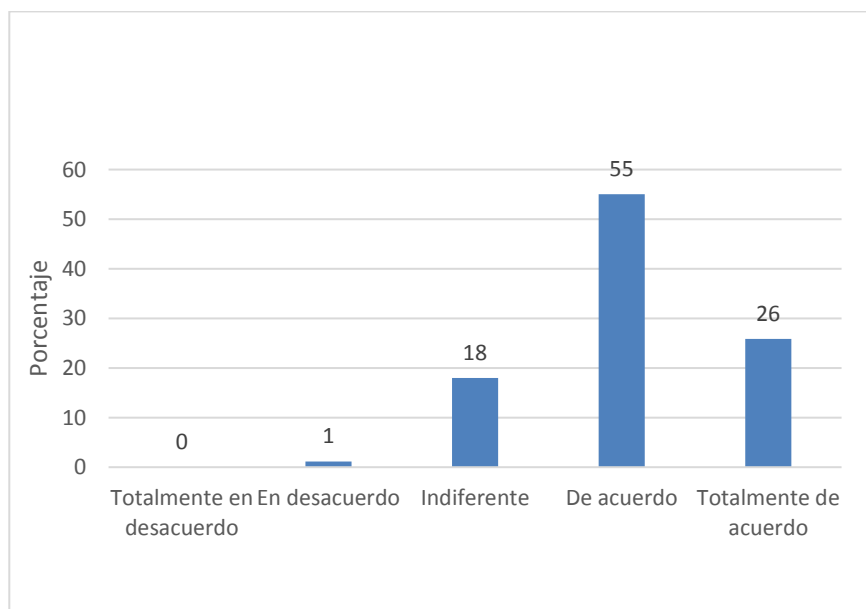
Número de clientes para realizar inclusión financiera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	18%
De acuerdo	49	55%
Totalmente de acuerdo	23	26%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7

Número de clientes para realizar inclusión financiera



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

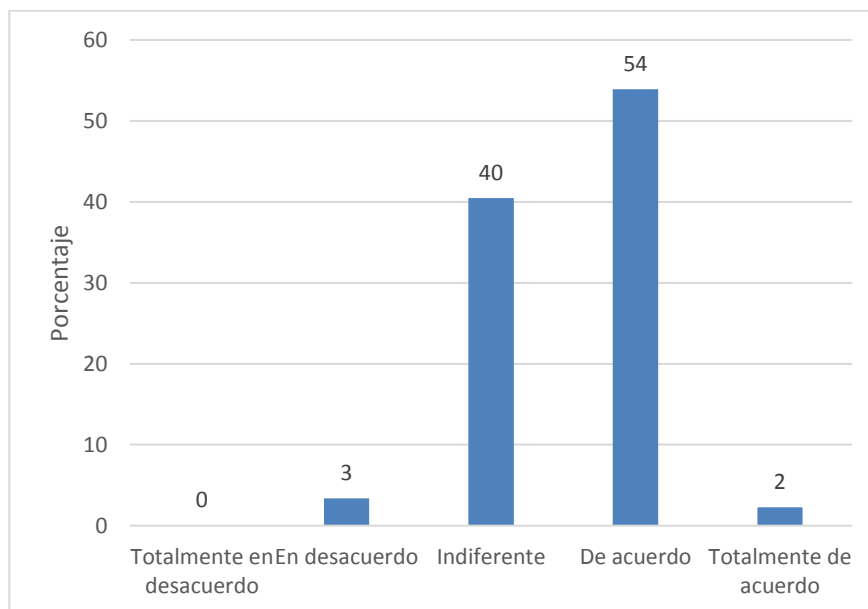
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está en desacuerdo con la pregunta relacionada a que el número de clientes con los que cuenta el BN es suficiente para desarrollar una política de inclusión financiera efectiva, igualmente un 18% de la muestra está indiferente al respecto. Por otro lado, el 81% está de acuerdo con esta afirmación. Se puede inferir que los encuestados coinciden con que la base de clientes con la cuenta el Banco es suficiente para desarrollar una política de inclusión financiera efectiva.

Tabla N° 8
Normativa relacionada al diseño organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	40%
De acuerdo	48	54%
Totalmente de acuerdo	2	2%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8
Normativa relacionada al diseño organizacional



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

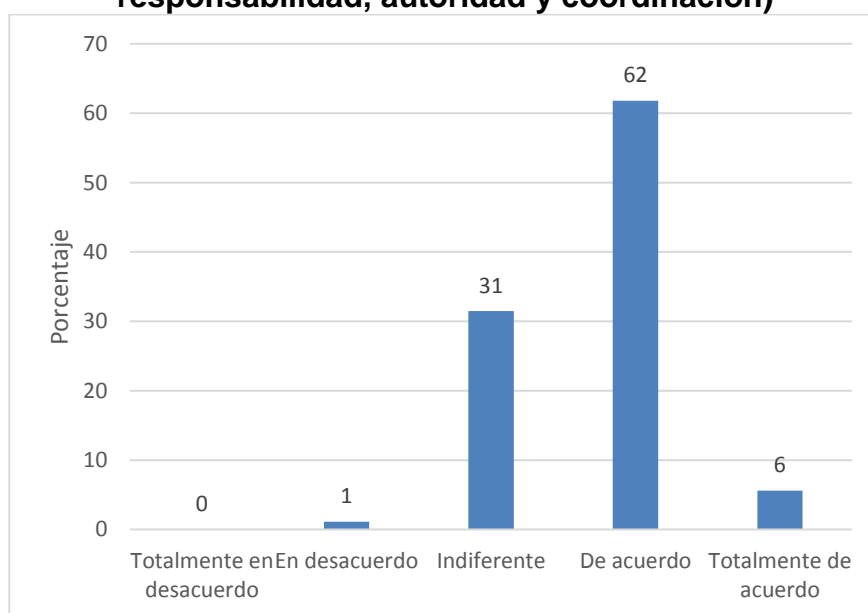
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está en desacuerdo con la afirmación que considera que la normativa del BN contempla los procedimientos necesarios al diseño, implementación y mantenimiento de la Estructura Organizacional, 40% de la muestra es indiferente al respecto, por otro lado, el 56% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación. Se puede entonces inferir que existe una percepción positiva acerca de que se cuenta con la normativa interna necesaria asociada al diseño organizacional del Banco de la Nación.

Tabla N° 9
Definición de los cargos en la estructura organizacional (niveles de responsabilidad, autoridad y coordinación)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	31%
De acuerdo	55	62%
Totalmente de acuerdo	5	6%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9
Definición de los cargos en la estructura organizacional (niveles de responsabilidad, autoridad y coordinación)



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

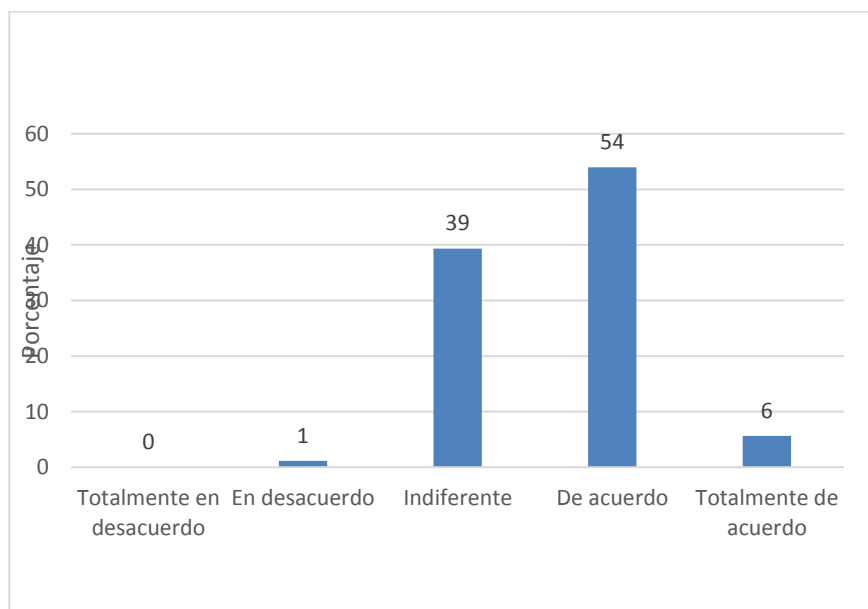
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está en desacuerdo con que cada uno de los cargos de la Estructura Organizacional tiene definido su nivel de responsabilidad, autoridad y relación con los demás cargos con los cuales deberá intervenir en el ejercicio de su función, mientras que el 31% se muestra indiferente al respecto, por otro lado, el 68% está de acuerdo con esta afirmación. Esto muestra una percepción positiva acerca de la estructura organizacional del Banco.

Tabla N° 10
Manuales de procedimientos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	39%
De acuerdo	48	54%
Totalmente de acuerdo	5	6%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10
Manuales de procedimientos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

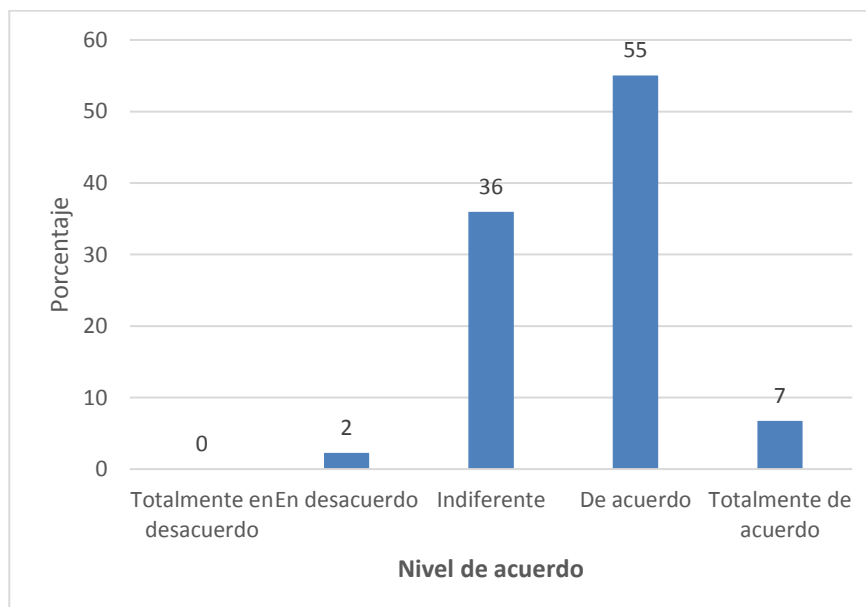
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está en desacuerdo con que existan manuales que detallen secuencialmente las labores que se necesitan para el ejercicio de los cargos. Por otro lado, el 39% se mantiene indiferente al respecto y el 60% se muestra de acuerdo y totalmente de acuerdo con la existencia y propósito de dichos instrumentos de gestión.

Tabla N° 11
Existencia de estructura organizacional
para proyectos específicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	36%
De acuerdo	49	55%
Totalmente de acuerdo	6	7%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11
Existencia de estructura organizacional
para proyectos específicos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 62% se muestra de acuerdo en que existe una estructura organizacional que regula la ejecución de proyectos específicos. Sin embargo, el 36% se muestra indiferente a la afirmación, mientras que el 2% se muestra en desacuerdo con la pregunta relacionada con la estructura organizacional de los proyectos del Banco.

Tabla N° 12

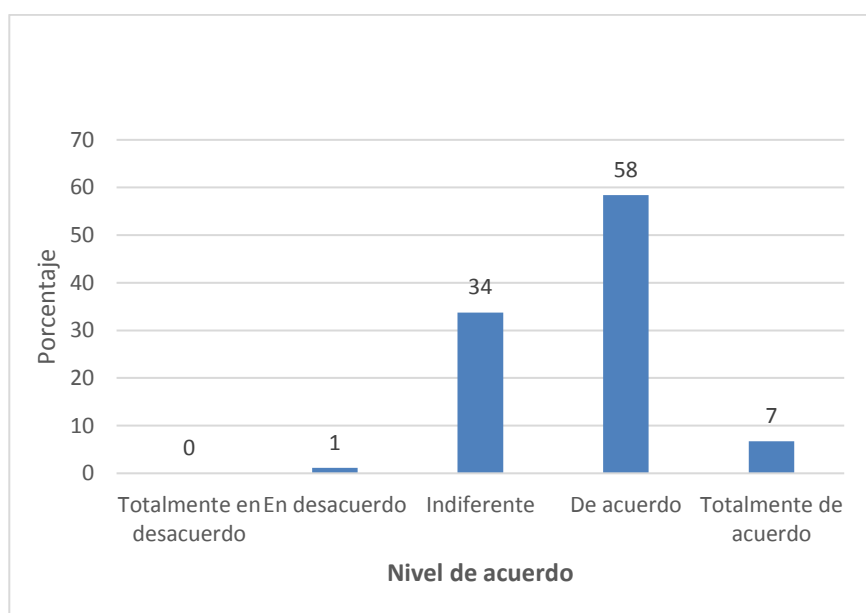
La estructura organizacional como formalizadora de las reglas de comportamiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	34%
De acuerdo	52	58%
Totalmente de acuerdo	6	7%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

La estructura organizacional como formalizadora de las reglas de comportamiento



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% se muestra en desacuerdo con la afirmación de que exista una estructura organizacional formalizada, el 34% se muestra indiferente a la afirmación, mientras que el 65% se muestra de acuerdo con la pregunta relacionada con la estructura organizacional como medio de formalización del Banco.

Tabla N° 13

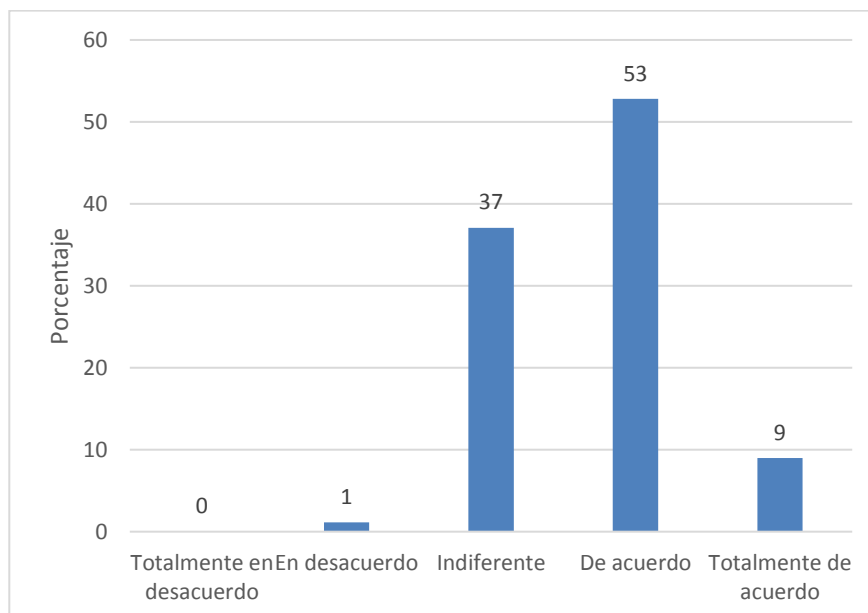
Coordinación de las acciones asignadas por Ley a través de la estructura organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	37%
De acuerdo	47	53%
Totalmente de acuerdo	8	9%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13

Coordinación de las acciones asignadas por Ley a través de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

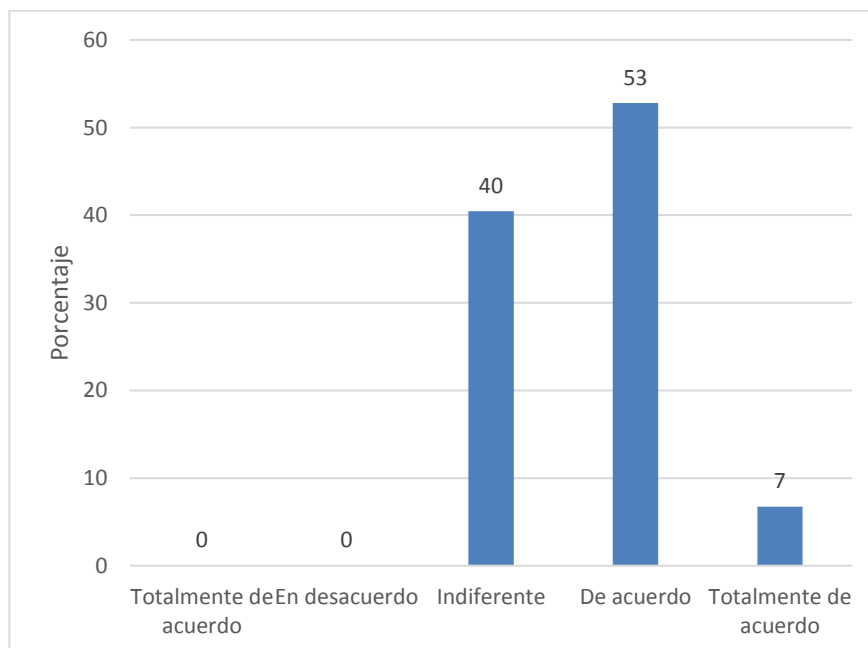
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 6% se muestra en desacuerdo con la afirmación de que la estructura organizacional del Banco de la Nación permite coordinar las acciones que dan cumplimiento a las funciones asignadas a la Institución por Constitución y por Ley. El 37% permanece indiferente, mientras que el 62% se muestra de acuerdo con la afirmación.

Tabla N° 14
La Estructura Organizacional como facilitadora de la toma de decisiones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	40%
De acuerdo	47	53%
Totalmente de acuerdo	6	7%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14
La Estructura Organizacional como facilitadora de la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 40% se muestra indiferente a la afirmación, mientras que el 60% se muestra de acuerdo con la pregunta relacionada con la estructura organizacional facilita las decisiones en el Banco.

Tabla N° 15

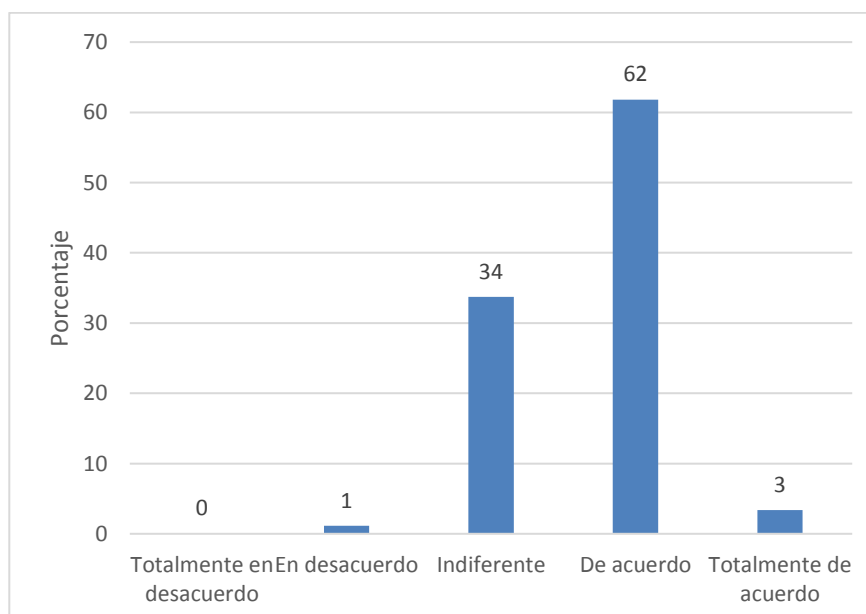
Adaptación al entorno de la estructura organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	34%
De acuerdo	55	62%
Totalmente de acuerdo	3	3%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15

Adaptación al entorno de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está en desacuerdo con que la Estructura Organizacional está adaptada a las necesidades cambiantes del entorno político, social, económico, demográfico del país, mientras

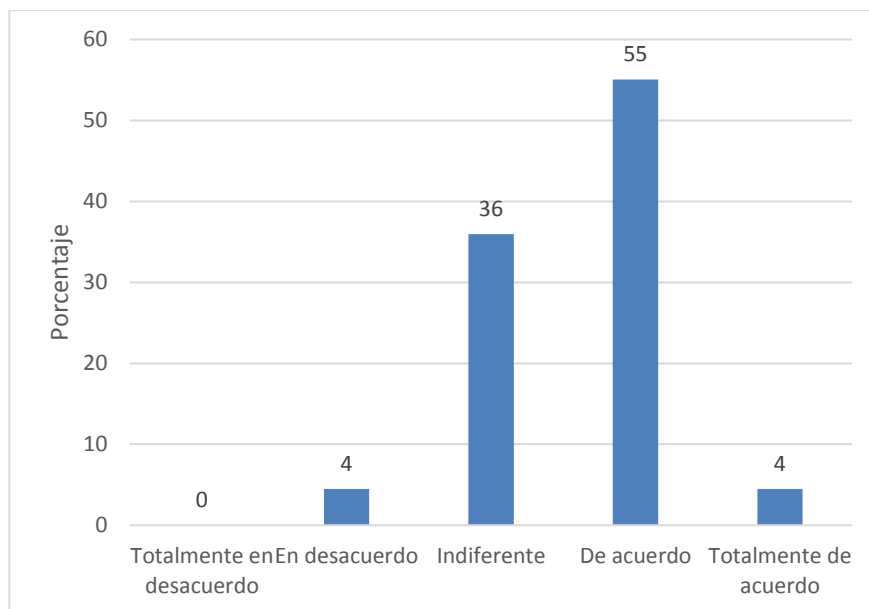
que el 34% está se muestra indiferente a la pregunta, por otro lado, el 65% está de acuerdo con la adaptación de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos del entorno político, social, económico y demográfico que enfrenta el país.

Tabla N° 16
Respaldo de la Alta Dirección a la adaptabilidad de la estructura organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	36%
De acuerdo	49	55%
Totalmente de acuerdo	4	4%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16
Respaldo de la Alta Dirección a la adaptabilidad de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está en desacuerdo con la pregunta que considera que la adaptación de la estructura

organizacional cuenta con el respaldo de la alta dirección del Banco, mientras que el 36% se muestra indiferente, por otro lado, el 59% está de acuerdo. Esto permite inferir que existe una percepción positiva acerca del respaldo otorgado por la alta dirección a los cambios en la estructura organizacional.

Tabla N° 17

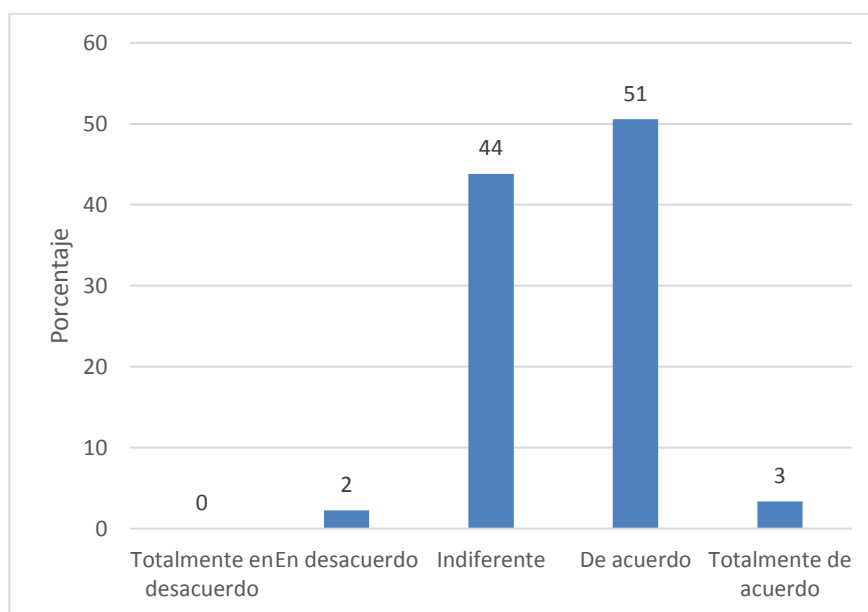
Flexibilidad de la estructura organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	44%
De acuerdo	45	51%
Totalmente de acuerdo	3	3%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17

Flexibilidad de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está en desacuerdo con la pregunta que considera que la Estructura Organizacional es flexible, se entiende por flexibilidad a la capacidad de adaptación de la estructura organizacional, mientras que el 44% se muestra indiferente, por otro lado, el 54%

está de acuerdo. Esto permite inferir que existe una percepción positiva acerca de la flexibilidad de la estructura organizacional.

Tabla N° 18

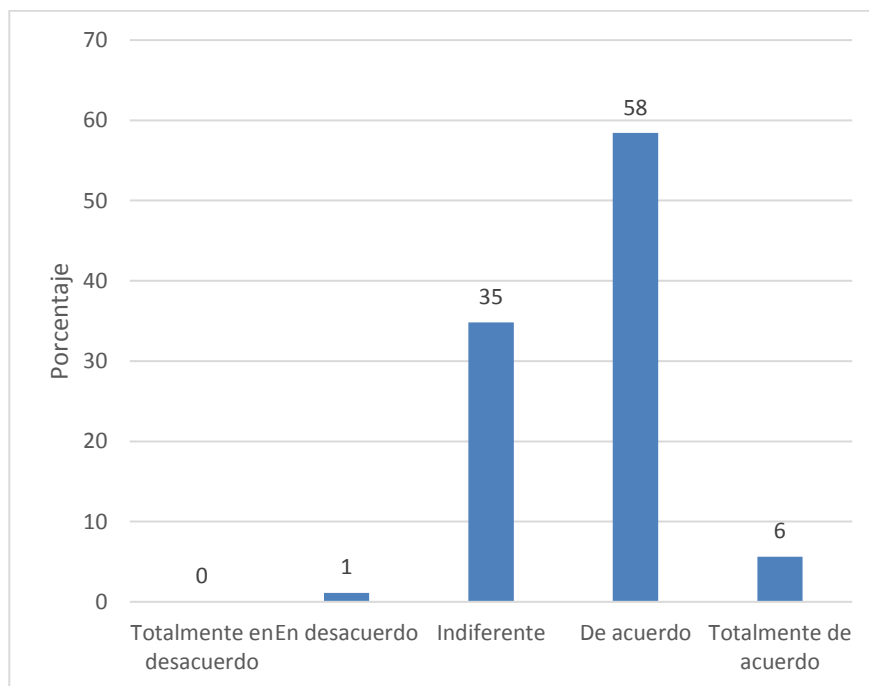
Cambios en la estructura organizacional como resultado de la Implementación de la estrategia nacional de inclusión financiera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	35%
De acuerdo	52	58%
Totalmente de acuerdo	5	6%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18

Cambios en la estructura organizacional como resultado de la Implementación de la estrategia nacional de inclusión financiera



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

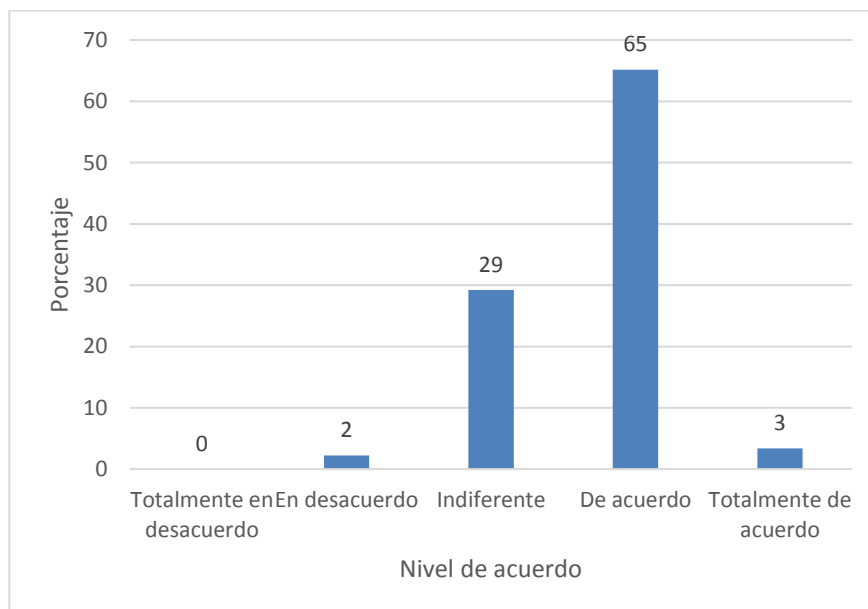
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está en desacuerdo con la pregunta que considera que el Banco ha cambiado su diseño organizacional como resultado de la implementación de la política de inclusión financiera mientras que el 35% tiene una posición indiferente y el 64% está de acuerdo en que existen acciones en ese sentido. Esto permite inferir que existe una percepción positiva de la influencia de la inclusión financiera en el diseño organizacional del Banco.

Tabla N° 19
Servicios brindados a los ciudadanos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	29%
De acuerdo	58	65%
Totalmente de acuerdo	3	3%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19
Servicios brindados a los ciudadanos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

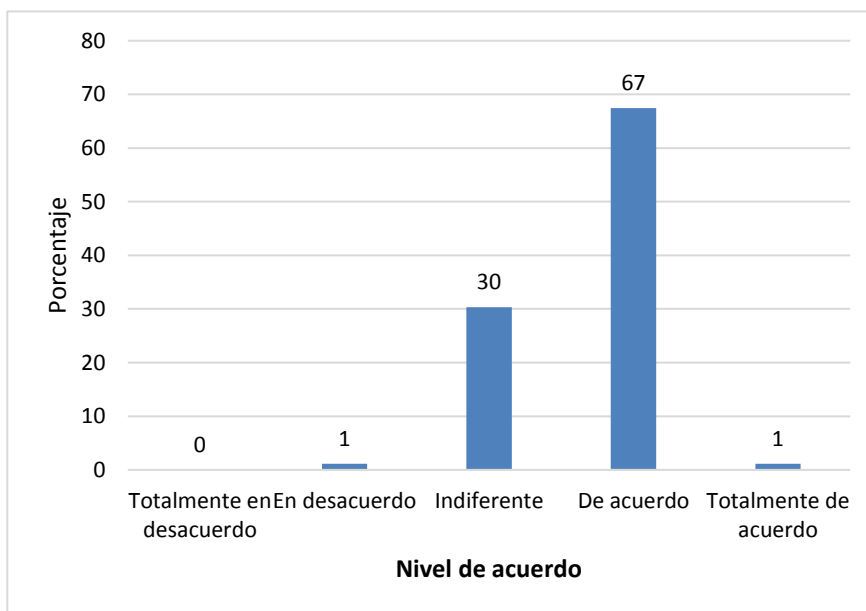
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está en desacuerdo con la pregunta que considera que el Banco busca brindar servicios a los ciudadanos mientras que el 29% tiene una posición indiferente y el 68% está de acuerdo en que existen acciones en ese sentido. Esto permite inferir que existe una percepción positiva acerca de los servicios brindados a los ciudadanos.

Tabla N° 20
Gestión de riesgos para la inclusión financiera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	30%
De acuerdo	60	67%
Totalmente de acuerdo	1	1%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 20
Gestión de riesgos para la inclusión financiera



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la consideración existe coherencia y armonía de la estructura organizacional con la gestión de los riesgos en el Banco, mientras que el 30% se muestra indiferente con la afirmación. Por otro lado, el 68% está de acuerdo con esta afirmación. Este resultado muestra que existe una percepción positiva del alineamiento entre la estructura organizacional y la gestión de riesgos.

Tabla N° 21

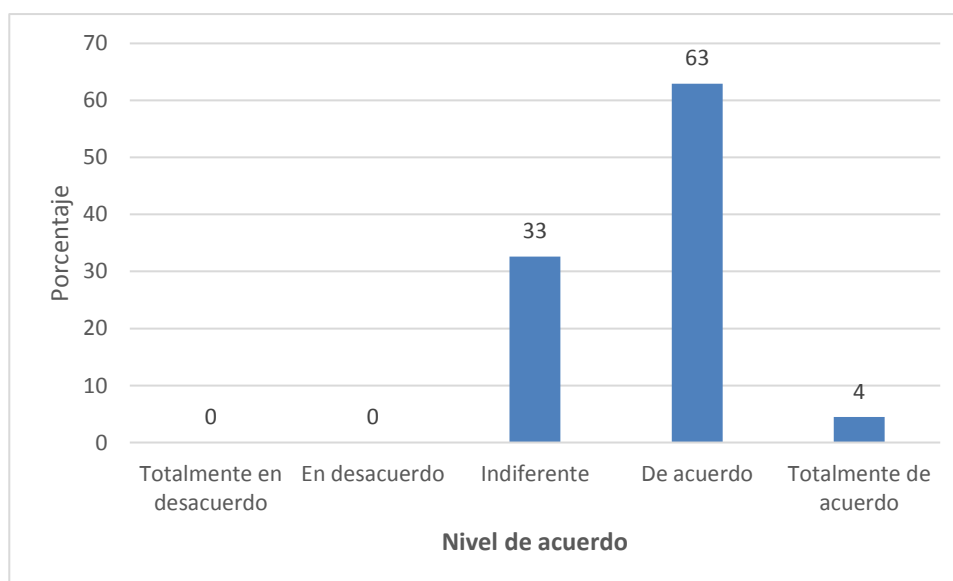
**Técnicas y métodos de mejora continua
aplicados en la mejora de procesos y actividades del Banco**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	33%
De acuerdo	56	63%
Totalmente de acuerdo	4	4%
Total	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21

**Técnicas y métodos de mejora continua
aplicados en la mejora de procesos y actividades del Banco**



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 0% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la consideración de que es con que en el Banco se aplican técnicas y métodos de mejora continua, mientras que el 33% se muestra indiferente con la afirmación. Por otro lado, el 67% está de acuerdo con esta afirmación. Este resultado muestra que existe una percepción positiva de las técnicas y métodos de mejora continua aplicados.

4.2 Contrastación de hipótesis

Para la contrastación de hipótesis se siguieron los siguientes pasos

1. Se validó si las variables consideradas en el estudio seguían o no una distribución normal, para esto se utilizó la prueba de hipótesis de normalidad de Kolmogorov-Smirnov puesto que el tamaño de muestra es mayor a 50.
2. Debido a que las variables en análisis no seguían una distribución normal se utilizó la prueba de Spearman para validar si existía o no una correlación significativa, directa o indirecta, entre las variables.

Antes de proceder con los cálculos, se agruparon las dimensiones de la variable **Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera** (a la cual, para efectos de cálculos y en adelante llamaremos **Inclusión Financiera**) de la siguiente manera:

La dimensión **acceso** agrupó las siguientes variables:

- El nivel de conocimiento de la regulación sobre inclusión financiera que aplica al BN en la Gerencia/área/ departamento del entrevistado
- El nivel de acceso que el BN brinda a todos los servicios financieros a través de: su red de oficinas a nivel nacional
- El nivel de acceso que el BN brinda a todos los servicios financieros a través de: su red de cajeros automáticos

- El nivel de acceso que el BN brinda a todos los servicios financieros a través de: su red de cajeros corresponsales.

La dimensión **uso** consideró las siguientes variables:

- El número de clientes con los que cuenta el BN es suficiente para desarrollar una política de inclusión financiera efectiva.
- La infraestructura (locales, equipos, tecnología) con la que cuenta el BN para brindar sus productos y servicios.
- La gama de productos y servicios que brinda el BN

La dimensión **calidad** agrupa las siguientes variables:

- La coherencia y armonía de la estructura organizacional con el Modelo de Gestión por procesos de la Institución, elemento clave para la calidad de los servicios.
- Se aplican técnicas y métodos de mejora continua para la revisión y mejora de los procesos y actividades del BN

Para cada una de estas dimensiones se consideró el promedio de las variables consideradas.

Asimismo, para la variable **Inclusión Financiera** se consideró el promedio de las variables de las dimensiones **acceso**, **uso** y **calidad**.

La variable **Diseño Organizacional** agrupa las siguientes variables:

- Los procedimientos necesarios al diseño, implementación y mantenimiento de la Estructura Organizacional, contemplados en la normativa del Banco.
- Los cargos de la Estructura Organizacional y su nivel de responsabilidad, autoridad y relación con los demás cargos con los cuales se relaciona en el ejercicio de su función.
- Los manuales que detallan pasos secuenciales que se requieren para el ejercicio de cada uno de los cargos.

- La Estructura Organizacional como facilitadora de la toma de decisiones.
- La adaptación de la Estructura Organizacional a las necesidades cambiantes del entorno político, social, económico, demográfico del país.
- El respaldo de la alta dirección a la Estructura Organizacional y a sus cambios.
- La flexibilidad de la Estructura Organizacional.

En base a esto se hizo los cálculos correspondientes y se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación.

4.2.1 Procesos y Resultados de las Pruebas de Normalidad de Kolgomorov-Smirnov

Variable Diseño Organizacional

- **Formulación de hipótesis**

Hipótesis Nula H_0 : La variable Diseño Organizacional tiene distribución normal.

Hipótesis Alternativa H_1 : La variable Diseño Organizacional no tiene distribución normal.

- **Nivel de confianza**

El nivel de confianza al que se está trabajando es al 95%, lo que significa que el nivel de significancia es 5% (0.05)

- **Estadístico de prueba seleccionado**

Se elige la Prueba de Normalidad de Kolgomorov-Smirnov debido a que el tamaño de la muestra es mayor a 50.

- **Criterio de decisión**

Si el valor de significancia calculado (p-valor p sig.) es menor al nivel de significancia establecida, en este caso 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se acepta dicha hipótesis.

El cálculo se realizó de la siguiente forma:

Tabla N°22
Cálculo de la prueba Kolmogorov-Smirnov^a para la variable Diseño Organizacional

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Diseño Organizacional	,379	89	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

- **Conclusión**

El valor de significancia calculado es menor al nivel de significancia establecido, por lo tanto la variable Diseño Organizacional no tiene una distribución normal.

Variable Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera

- **Formulación de hipótesis**

Hipótesis Nula H_0 : La variable Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera tiene distribución normal.

Hipótesis Alternativa H_1 : La variable Impantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera no tiene distribución normal.

- **Nivel de confianza**

El nivel de confianza al que se está trabajando es al 95%, lo que significa que el nivel de significancia es 5% (0.05)

- **Estadístico de prueba seleccionado**

Se elige la Prueba de Normalidad de Kolgomorov-Smirnov debido a que el tamaño de la muestra es mayor a 50.

- **Criterio de decisión**

Si el valor de significancia calculado (p-valor p sig.) es menor al nivel de significancia establecida, en este caso 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se acepta dicha hipótesis.

El cálculo se realizó de la siguiente forma:

Tabla N°23
Cálculo de la prueba Kolmogorov-Smirnov^a para la variable Inclusión Financiera

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera	,458	89	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

- **Conclusión**

El valor de significancia calculado es menor al nivel de significancia establecido, por lo tanto la variable Diseño Organizacional no tiene una distribución normal.

Variable Acceso

- **Formulación de hipótesis**

Hipótesis Nula H_0 : La variable Acceso tiene distribución normal.

Hipótesis Alternativa H_1 : La variable Acceso no tiene distribución normal.

- **Nivel de Confianza**

El nivel de confianza al que se está trabajando es al 95%, lo que significa que el nivel de significancia es 5% (0.05)

- **Estadístico de prueba seleccionado**

Se elige la Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov debido a que el tamaño de la muestra es mayor a 50.

- **Criterio de decisión**

Si el valor de significancia calculado (p-valor p sig.) es menor al nivel de significancia establecida, en este caso 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se acepta dicha hipótesis.

El cálculo se realizó de la siguiente forma:

Tabla N°24
Cálculo de la prueba Kolmogorov-Smirnov^a para la variable Acceso

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Acceso	,291	89	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

- **Conclusión**

El valor de significancia calculado es menor al nivel de significancia establecido, por lo tanto la variable Acceso no tiene una distribución normal.

Variable Uso

- **Formulación de hipótesis**

Hipótesis Nula H_0 : La variable Uso tiene distribución normal.

Hipótesis Alternativa H_1 : La variable Uso no tiene distribución normal

- **Nivel de Confianza**

El nivel de confianza al que se está trabajando es al 95%, lo que significa que el nivel de significancia es 5% (0.05)

- **Estadístico de prueba seleccionado**

Se elige la Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov debido a que el tamaño de la muestra es mayor a 50.

- **Criterio de decisión**

Si el valor de significancia calculado (p-valor p sig.) es menor al nivel de significancia establecida, en este caso 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se acepta dicha hipótesis.

El cálculo se realizó de la siguiente forma:

Tabla N°25
Cálculo de la prueba Kolmogorov-Smirnov^a para la variable Uso

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Uso	,422	89	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

- **Conclusión**

El valor de significancia calculado es menor al nivel de significancia establecido, por lo tanto la variable Uso no tiene una distribución normal.

Variable Calidad

- **Formulación de hipótesis**

Hipótesis Nula H_0 : La variable Calidad tiene distribución normal.

Hipótesis Alternativa H_1 : La variable Calidad no tiene distribución normal

- **Nivel de Confianza**

El nivel de confianza al que se está trabajando es al 95%, lo que significa que el nivel de significancia es 5% (0.05)

- **Estadístico de prueba seleccionado**

Se elige la Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov debido a que el tamaño de la muestra es mayor a 50.

- **Criterio de decisión**

Si el valor de significancia calculado (p-valor p sig.) es menor al nivel de significancia establecida, en este caso 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se acepta dicha hipótesis.

El cálculo se realizó de la siguiente forma:

Tabla N°26
Cálculo de la prueba Kolmogorov-Smirnov^a para la variable Uso

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Calidad	,437	89	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

- **Conclusión**

El valor de significancia calculado es menor al nivel de significancia establecido, por lo tanto la variable Calidad no tiene una distribución normal.

4.2.2 Procesos y Resultados de las Pruebas de correlación de Spearman entre las variables Diseño Organizacional e Inclusión Financiera.

- **Formulación de hipótesis**

Hipótesis Nula H_0 : La Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera no influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

Hipótesis Alternativa H_1 : La Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

Nivel de Confianza

El nivel de confianza al que se está trabajando es al 95%, lo que significa que el nivel de significancia es 5% (0.05)

- **Estadístico de prueba seleccionado**

Se elige la Prueba de Correlación de Spearman que permite establecer si existe o no una relación lineal y su grado de relación.

- **Criterio de decisión**

Si el valor de significancia calculado (p-valor p sig.) es menor al nivel de significancia establecida, en este caso 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se acepta dicha hipótesis.

El cálculo se realizó de la siguiente forma:

Tabla N°27
Cálculo de la prueba de Spearman para las variables Implantación de la Inclusión Financiera y Diseño Organizacional

			Inclusión Financiera	Diseño Organizacional
Rho de Spearman	Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera	Coeficiente de correlación	1,000	,379**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Diseño Organizacional	Coeficiente de correlación	,379**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: Elaboración propia

• **Conclusión**

Se concluye que las dos variables están directamente relacionadas, en una correlación positiva moderada. Es decir, en la medida que la implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera aumenta, aumentan los cambios en el Diseño Organizacional del Banco.

VARIABLES Diseño Organizacional y Acceso

• **Formulación de hipótesis**

Hipótesis Nula H₀: El acceso en la Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera no influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

Hipótesis Alternativa H₁: El acceso en la Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

• **Nivel de Confianza**

El nivel de confianza al que se está trabajando es al 95%, lo que significa que el nivel de significancia es 5% (0.05)

- **Estadístico de prueba seleccionado**

Se elige la Prueba de Correlación de Spearman que permite establecer si existe o no una relación lineal y su grado de relación.

- **Criterio de decisión**

Si el valor de significancia calculado (p-valor p sig.) es menor al nivel de significancia establecida, en este caso 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se acepta dicha hipótesis.

El cálculo se realizó de la siguiente forma:

Tabla N°28
Cálculo de la prueba de Spearman para las variables Acceso y Diseño Organizacional

			Acceso	Diseño Organizacional
Rho de Spearman	Acceso	Coeficiente de correlación	1,000	,230**
		Sig. (bilateral)	.	,030
		N	89	89
	Diseño Organizacional	Coeficiente de correlación	,230**	1,000
		Sig. (bilateral)	,030	.
		N	89	89

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

- **Conclusión**

Se concluye que las dos variables están directamente relacionadas, en una correlación positiva moderada. Es decir, en la medida que el Acceso en la implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera aumenta, aumentan los cambios en el Diseño Organizacional del Banco.

Variables Diseño Organizacional y Uso

- **Formulación de hipótesis**

Hipótesis Nula H₀: El uso en la Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera no influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

Hipótesis Alternativa H₁ : El uso en la Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

- **Nivel de Confianza**

El nivel de confianza al que se está trabajando es al 95%, lo que significa que el nivel de significancia es 5% (0.05)

- **Estadístico de prueba seleccionado**

Se elige la Prueba de Correlación de Spearman que permite establecer si existe o no una relación lineal y su grado de relación.

- **Criterio de decisión**

Si el valor de significancia calculado (p-valor p sig.) es menor al nivel de significancia establecida, en este caso 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se acepta dicha hipótesis.

El cálculo se realizó de la siguiente forma:

Tabla N°29
Cálculo de la prueba de Spearman para las variables Uso y Diseño Organizacional

			Uso	Diseño Organizacional
Rho de Spearman	Uso	Coeficiente de correlación	1,000	,328**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	89	89
	Diseño Organizacional	Coeficiente de correlación	,328**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	89	89

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

- **Conclusión**

Se concluye que las dos variables están directamente relacionadas, en una correlación positiva moderada. Es decir, en la medida que el Uso en la implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera aumenta, aumentan los cambios en el Diseño Organizacional del Banco.

Diseño Organizacional y Calidad

- **Formulación de hipótesis**

Hipótesis Nula H_0 : La calidad en la Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera no influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

Hipótesis Alternativa H_1 : : La calidad en la Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera influye directamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.

- **Nivel de Confianza**

El nivel de confianza al que se está trabajando es al 95%, lo que significa que el nivel de significancia es 5% (0.05)

- **Estadístico de prueba seleccionado**

Se elige la Prueba de Correlación de Spearman que permite establecer si existe o no una relación lineal y su grado de relación.

- **Criterio de decisión**

Si el valor de significancia calculado (p-valor p sig.) es menor al nivel de significancia establecida, en este caso 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se acepta dicha hipótesis.

El cálculo se realizó de la siguiente forma:

Tabla N°30
Cálculo de la prueba de Spearman para las variables Calidad y Diseño Organizacional

			Calidad	Diseño Organizacional
Rho de Spearman	Calidad	Coeficiente de correlación	1,000	,402**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Diseño Organizacional	Coeficiente de correlación	,402**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

- **Conclusión**

Se concluye que las dos variables están directamente relacionadas, en una correlación positiva moderada. Es decir, en la medida que la Calidad en la implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera aumenta, aumentan los cambios en el Diseño Organizacional del Banco.

En base a estas pruebas podemos afirmar que la implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera tiene una influencia directa moderada en el diseño organizacional del Banco de la Nación y que los factores de mayor a menor impacto son: La calidad, el uso y el acceso.

4.3 Discusión de resultados

Como resultado de la investigación se ha encontrado evidencia estadística de que existe una influencia positiva entre la implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera y el diseño organizacional del Banco de la Nación en Lima Metropolitana.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Zamalloa (2017) quien señala que la dinámica de la inclusión financiera parte por la provisión de acceso mediante algún punto de atención, ya sea oficina, ATM o cajero corresponsal (e inclusive mediante las billeteras móviles al día de hoy) debido a que los Bancos hoy en día están autorizados a prestar mayores servicios. En tanto, los lugares carentes de una oferta privada son atendidos parcialmente por el Estado Peruano, que, circunscrito bajo el principio de subsidiariedad, oferta solo dos servicios: apertura de cuentas de ahorro y pagos/transferencias, teniendo que depender de la disposición de las entidades financieras privadas para el desembolso de créditos (mediante la modalidad de Ventanilla Compartida).

El Banco de la Nación, como operador del Estado es quien directamente brinda estos servicios, teniendo que asegurar un diseño organizacional que permita brindarlos en todas sus dimensiones, tales como acceso de los ciudadanos a los servicios, el uso de los mismos, y la calidad, en el sentido de lograr que los servicios lleguen a más ciudadanos con total satisfacción de sus necesidades financieras.

Por ello deberá proveer de la estructura organizacional necesaria, tal como una adecuada división del trabajo, la coordinación e integración de las actividades subsecuentes, el nivel de formalización necesario, niveles decisionales y sistemas de información orientados a brindar continuamente los servicios financieros.

Respecto a la evidencia estadística que establece que existe una influencia positiva del acceso y el diseño organizacional del Banco de la Nación, es necesario precisar que estos resultados guardan relación con lo que sostiene Zegarra (2009) quien señala que la importancia del uso de un sistema financiero integrado de manera eficiente deriva en las estrategias orientadas al crecimiento de la presencia del Banco.

En este punto, es posible señalar que el Banco aun cuenta con una infraestructura insuficiente para brindar sus servicios orientados a lograr una adecuada estrategia de inclusión financiera; de tal manera que permita acercar cada vez más sus servicios a los ciudadanos que son su público objetivo.

Por otro lado, a partir del trabajo realizado se sugiere que no existe una influencia positiva del uso y el diseño organizacional del Banco de la Nación.

Esta conclusión guarda relación con lo que establece Zamalloa (2017) con relación al uso de servicios financieros donde se señala que los individuos que viven en distritos que no son capitales provinciales tienden a utilizar los servicios financieros en un grado menor. Dicho nivel de uso está asociado a la educación en las provincias y distrito en vías de desarrollo. Esto es un factor cultural que, de acuerdo a los hallazgos, no tiene influencia directa sobre las decisiones de diseño organizacional del Banco. Sin embargo, creemos que puede ser materia de un estudio adicional en profundidad.

En cuanto a la evidencia estadística que establece que existe relación de dependencia entre la calidad y el diseño organizacional del Banco de la Nación.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Pérez (2008) quien señala que la calidad del servicio financiero tiene como fin lograr una organización competitiva mediante estrategias que satisfagan las necesidades de los usuarios.

Esto se encuentra relacionado con lo encontrado en el presente estudio, existiendo una influencia entre la calidad de la implantación de la estrategia de inclusión financiera y el diseño organizacional del Banco, mediante el control de funciones, evaluaciones de satisfacción de los clientes y rapidez en los tiempos de respuesta a los mismos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Existe la evidencia empírica que la implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera tiene una influencia directa en el diseño organizacional del Banco de la Nación.
2. De acuerdo a los hallazgos obtenidos en el presente estudio, el acceso en la implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera tiene una influencia directa con el diseño organizacional del Banco de la Nación.
3. Se concluye que el uso en la implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera tiene una influencia directa con el diseño organizacional del Banco de la Nación. Esta conclusión surge de los hallazgos obtenidos.
4. La calidad en la implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera tiene una influencia directa con el diseño organizacional del Banco de la Nación.

5.2 Recomendaciones

En base a la experiencia durante este proceso de investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Partiendo de los resultados obtenidos en el informe de investigación referente a la influencia de dichas variables, se sugiere ampliar la muestra con otras instituciones bancarias estatales, con el fin de establecer comparaciones y ampliación de referencias en cuanto al tema tratado.
2. Se recomienda diseñar estrategias que permitan realizar una mayor cobertura de los servicios bancarios con la finalidad de disminuir los niveles bajos de acceso al sistema financiero para elevar el índice de inclusión financiera del país.
3. Se sugiere brindar programas de educación financiera a la población que permitan una mejor comprensión del uso de los servicios financieros y realizar un diseño organizacional del Banco de la Nación que incentive el uso de los mencionados servicios.
4. Se recomienda a la Alta Dirección del Banco la aplicación de la propuesta de diseño organizacional que forma parte de esta investigación, la cual pretende llegar a un diseño organizacional que responda a las necesidades de inclusión financiera de los ciudadanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alberro, Irina. (2016). Grandes problemas. Inclusión financiera en México; restos y perspectivas. México: El Colegio de México AC.
2. Alegre, Luis. (2008). Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional. Barcelona: Ariel economía.
3. Arellano Gault, David. (2018). ¿Podemos reducir la corrupción en México?. México: Centro de investigación.
4. Álvarez, Lourdes. (2005). Historia del pensamiento administrativo. México: Pearson Educación de México.
5. Black Porter, Hitt. (2006). Administración. México: Pearson Prentice Hall.
6. Banco de la Nación (1994). Banco de la Nación. Recuperado en: <http://www.bn.com.pe>
7. Cano, Carlos Gustavo. (2016). El desarrollo equitativo, competitivo y sostenibilidad del Sector Agropecuario en Colombia. Colombia: CAF.
8. Chertorivski, Salomón. (2013). De la idea a la práctica. España: Conecta.
9. Conferencia Internacional del Trabajo. (2007). La promoción de empresas sostenibles. Ginebra Oficina Internacional del Trabajo.
10. Claude, George. (2005). Historia del pensamiento administrativo. México: Pearson Educación de México.
11. Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. (2015). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2015. Recuperado en: <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/enif-documentos>
12. Corilla Ruíz, Mariella. (2017). Planeamiento estratégico de las cajas municipales de ahorro y crédito de la Región Junín. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
13. De La Torre Alainize, Augusto. (2012). El desarrollo financiero en América Latina El Caribe. EEUU: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
14. Esponda, Alfredo. (2011). Hacia una calidad más robusta con ISO 9000: 2000. México: Panorama Editorial.

15. Fernández Sánchez, Esteban. (2010). Administración de empresas. Madrid: Paraninfo.
16. Fiallos Veintimilla, Hypathia. (2016). Análisis de implementación del dinero electrónico como herramienta de inclusión financiera en la parroquia Rocafuerte, Ciudad de Guayaquil. Ecuador.
17. Gallego, Domingo J. (2016). TIC Y Web 2.0 para la inclusión social y el desarrollo sostenible. Madrid: Safekat SL.
18. Gilli, Juan José. (2017). Claves de la estructura organizativa. Buenos Aires: Granica.
19. Gurría, Ángel. (2017). Hacia un México más fuerte e incluyente. México: OCDE.
20. Griffin, Ricky W. (2015). Administración. España: Cengage.
21. Guerra, Guillermo E. (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Costa Rica: IICA
22. Henderson, Max. (2016). Grandes problemas. Inclusión financiera en México: retos perspectivas. México: Universidad Autónoma de México.
23. Jiménez Castro, Wilburg. (2003). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. Costa Rica: La editorial Universidad Estatal a Distancia.
24. Lusthaus, Charles. (2002). Evaluación organizacional. Canadá: Centro Internacional de Investigaciones.
25. Lavayen Yávar, Henry. (2016). Análisis de la inclusión de Educación Financiera para estudiantes de 6 a 11 años en escuelas pertenecientes al Distrito nº 4 de la ciudad de Guayaquil durante el 2015-2016. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
26. Lynch, Merrill. (2012). Educación financiera para México. Barcelona: BPR.
27. Naciones Unidas. (2006). La construcción de sectores financieros incluyentes para el desarrollo. Nueva York: Room.
28. Maldonado, Jorge Higinio. (2011). Los programas de transferencias condicionadas: ¿Hacia la inclusión financiera de los pobres en América Latina?. Perú: Proyecto Capital.
29. Malagón, Londoño. (2006). Garantía de calidad en salud. Bogotá: Editorial médica panamericana.

30. McCaskey, Michael B. (1974). An Introduction to Organizational Design. California Management Review. Berkeley. SAGE Publishing.
31. Medina Giopp, Alejandro. (2013). ¿Cómo mejorar el desempeño, crear valor público en las oficinas y sistemas estadísticos nacionales en América Latina y El Caribe?- USA: Charleston.
32. Molina Gárate, Julio Arturo. (2014). Administración pública Innovaciones tecnológicas Sistemas de comunicación gubernamental, Internet en la administración pública. Tesis de maestría. Lima: Universidad Nacional de San Marcos.
33. Montaña Larios, José Jesús. (2016). La calidad es más que ISO 9000. Bloomington: Palibrio.
34. Muñoz Castellanos, Rosa. (2007). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. Madrid: Especial directivos.
35. OCDE. (2010). Lugares de trabajo innovadores. MÉXICO. México: Publishing.
36. OCDE. (2018). Estudio multidimensional de Paraguay. Paraguay: Publishing.
37. OCDE. (2017). Estudios económicos de la OCDE: MÉXICO. México: Publishing.
38. OECD (2017). Hacia un México más fuerte e incluyente. México: Shutterstock.
39. OCDE (2018). Estudio multidimensional de Paraguay. París: Publishing.
40. Ontiveros, Emilio. (2015). Microfinanzas y TIC. España: Ariel
41. Oulhaj, Leila. (2017). Propuesta en torno la conceptualización y el marco legal desde dos cooperativas de ahorro y préstamo como actores de las finanzas solidarias en México. México: Universidad Iberoamericana AC.
42. París Roche, Fernando. (2005). La planificación Estratégica en las organizaciones deportivas. Barcelona: Editorial Paidotribo.
43. Pérez Altamirano, Miguel Ángel. (2008). Propuesta estratégica de gobierno electrónico aplicado a una organización pública regional. Reporte. Universidad Nacional de Ingeniería. Lima, Perú.
44. Presburger, Enrique. (2012). La puerta a la Revolución Financiera en México. México: Instituto Mexicanos de Contadores Públicos.
45. Rams Ramos, Leonor. (2008). El derecho de acceso a archivos y registros administrativos. Madrid: Editorial Reus SA

46. Rodríguez Antón, José Miguel. (2012). Influencia de los principios organizativos, parámetros de diseños y factores de contingencia en las estructuras organizativas de las cadenas hoteleras españolas y mexicanas. España: Editorial Visión Libros.
47. Rodríguez M., Darío. (2011). Gestión organizacional. Chile: Salesianos
48. Rubio Márquez, Vanessa. (2017). Reforma financiera. México: Dewey.
49. Stoner, James A. F. (1996). Administración. México: Pearson Educación de México.
50. Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP. Portal de Inclusión Financiera SBS. Recuperado en: <http://www.sbs.gob.pe/inclusionfinanciera/>
51. Torres Laborde, José Luis. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Barranquilla: Universidad del Norte.
52. Torrealba López, Álvaro. (2002). Bases metodológicas para la evaluación de modelo de organización en los proyectos de ingeniería. Valencia. IIU
53. Tuesta, David, Cámara N., y Peña X. (2013). Determinantes de la inclusión financiera en el Perú. Madrid: BBVA Research.
54. Valmayor Crespo, Alfredo Fernández. (2005). Como integrar investigación y docencia. Madrid: Editorial Complutense S.A.
55. Zapata Domínguez, Álvaro. (2006). Organización y Management. Colombia: Universidad del Valle Programa Editorial.
56. Zegarra Leyva, Ana María. (2009). Inclusión social y bancarización en el Perú: alianza estratégica Edyficar y Bn-Promype (programa especial de apoyo financiero para la micro y pequeña empresa del Banco de la Nación). Universidad Nacional de Ingeniería. Lima, Perú.
57. Zamalloa Llerena, Juan Carlos. (2017). Inclusión Financiera en el Perú: Desarrollo bajo una perspectiva multidimensional. Tesis de maestría. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

ANEXOS

Anexo N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable e Indicadores	Metodología
Problema General ¿De qué manera influye la implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en el Diseño Organizacional del	Objetivo General Determinar si la implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera influye en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.	Hipótesis General La Implantación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera influye positivamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.	Variable Independiente: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.	Nivel explicativo Tipo explicativo Método ex post facto

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable e Indicadores	Metodología
<p>Banco de la Nación, 2018?</p> <p>Problema Específico (1)</p> <p>¿De qué manera influye el acceso en la implantación de la estrategia Nacional de Inclusión financiera en el Diseño Organizacional del</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar si el acceso en la implantación de la estrategia Nacional de Inclusión financiera influye en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.</p> <p>b) Analizar si el uso en la implantación de la</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>a) El acceso a la implantación en la estrategia Nacional de Inclusión financiera influye positivamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.</p> <p>b) El uso de la implantación en la estrategia Nacional de Inclusión financiera influye positivamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.</p> <p>c) La calidad de la implantación en la estrategia Nacional de Inclusión financiera</p>	<p>Diseño organizacional.</p>	

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable e Indicadores	Metodología
<p>Banco de la Nación,?</p> <p>¿ De qué manera influye el uso en la implantación de la estrategia Nacional de Inclusión financiera en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación,?</p> <p>¿ De qué manera influye la calidad en la implantación de la estrategia Nacional de</p>	<p>estrategia Nacional de Inclusión financiera influye en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.</p> <p>c) Determinar si la calidad en la implantación de la estrategia Nacional de Inclusión financiera influye positivamente en el Diseño Organizacional del</p>	<p>influye positivamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación.</p>		

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable e Indicadores	Metodología
Inclusión financiera positivamente en el Diseño Organizacional del Banco de la Nación?	Banco de la Nación.			

Anexo N°2: Matriz de Procesos y Funciones

Para un mejor entendimiento y descripción de la propuesta, se ha preparado una matriz que a partir de los procesos de la Organización Actual se derivan las funciones asociadas y muestra cómo ellas se reordenan en la Organización Propuesta. Los campos de información son:

- Macro Proceso – Proceso – Subproceso.- Definidos en la estructura del Banco.
- Unidad Orgánica Actual.- Área principal, la que asume mayor responsabilidad por el proceso.
- Función Actual o Propuesta.- Elementos principales sobre los cuales es responsable. En los casos que es una función nueva o asumida será considerada como Propuesta.
- Unidad Orgánica Similar en Modelo de Referencia.- Área en otra Institución con características semejantes.
- Factor Interno – Estrategia – Diagnóstico – Benchmark.- Motivo del cambio.
- Unidad Orgánica Propuesta.- Área que asumirá la mayor responsabilidad por el proceso.

Matriz de Procesos y Funciones de Órganos del Core Bancario

MATRIZ - CORE							
MACRO PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Administración de Transacciones	Transacciones con el Exterior		Dpto. de Servicios Bancarios / División Internacional / Sección Operaciones Bancarias M.E.	Ejecutar el servicio de transferencias con el exterior. Pago de la Deuda Pública. Cobranzas al Exterior.	División de Banca Corporativa y Empresarial / Área de Negocios Empresariales	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones
Administración de Transacciones	Transferencias Interbancarias (Fondos)		Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores / Sec. Ejecución de Fondos	Ejecutar el servicio de transferencias Interbancarias. LBTR	División de Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones
Administración de Transacciones	Transacciones Interbancarias Locales		Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores / Sec. Ejecución de Fondos	Ejecutar el servicio de transferencias Interbancarias. Cámara de Compensación Electrónica.	División de Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones
Administración de Transacciones	Administración de Canales Remotos y Virtuales		Dpto. de Operaciones / División Canales Remotos y Virtuales / Sección Medios Electrónicos	Manejo operativo de la red electrónica. Gestionar la adquisición de medios electrónicos.	División de Sistemas y Organización / Área de arquitectura e Integración técnica	Eficiencia en Gestión Interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos.	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub-Gerencia de Canales a Distancia / Sección Gestión de Canales a Distancia
Administración de Transacciones	Administración de Canales Remotos y Virtuales		Dpto. de Operaciones / División Canales Remotos y Virtuales / Sección Canales Virtuales	Administración de Canales Remotos	División de Sistemas y Organización / Área de arquitectura e Integración técnica	Eficiencia en Gestión Interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos.	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub Gerencia de Canales a Distancia/ Sección Gestión de Canales a Distancia
Administración de Transacciones	Administración de Canales Remotos y Virtuales		Departamento de Operaciones / División Canales Remotos y Virtuales / Sección Canales Virtuales	Monitoreo y Abastecimiento de Canales Remotos	División de Sistemas y Organización / Área de arquitectura e Integración técnica	Eficiencia en Gestión Interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos.	Grupo Funcional de Canales de Atención/ Sub Gerencia de Canales a Distancia / Sección Monitoreo de Canales a Distancia
Administración de Transacciones	Administración de Canales Remotos y Virtuales			Coordinación de la Logística a todos los Canales y los Recursos Humanos necesarios para la Red de Agencias	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Eficiencia en Gestión Interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos.	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub Gerencia Regional / Soporte Administrativo
Administración de Transacciones	Habilitación de Fondos		Dpto. de Servicios Bancarios / División Recaudación / Sección Ingresos y Egresos del Tesoro	Habilitar fondos a las sub cuentas por encargo no SIAF del Tesoro Público, Administrar y transferir fondos a gobiernos locales. Supervisar las autorizaciones de pago via SIAF de las operaciones del Tesoro Público	-	Eficiencia de gestión interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones
Administración de Transacciones	Comercio Exterior		Dpto. de Servicios Bancarios / División Internacional / Sección Comercio Exterior y Administración de Convenios	Ejecutar servicio de Comercio Exterior. Emitir cartas fianzas y garantías. Servicio de cobranza	División de Banca Corporativa y Empresarial / Área de Negocios Internacionales	Eficiencia de gestión interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios
Administración de Transacciones	Comercio Exterior		Dpto. de Servicios Bancarios / División Comercio Exterior y Administración de Convenios	Back Office de Comercio Exterior	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Eficiencia de gestión interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones

MATRIZ - CORE

MACRO PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Administración de Transacciones	Abastecimiento de Efectivo	Administración de Fondos de la Red de Cajeros Automáticos	Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores / Sección Caja y Valores en Custodia	Asegurar la Custodia y Administración de los fondos en efectivo. Administración de Fondos de la Red de Cajeros Automáticos	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Administración de los Canales Físicos y Remotos en forma centralizada por Red de Agencias. Mejorar Atención al Cliente.	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub-Gerencia de Canales a Distancia / Sección Gestión de Canales a Distancia / Red de Agencias
Administración de Transacciones	Abastecimiento de Efectivo	Administración y Control de Cajeros Monederos "Más Sencillo"	Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores / Sección Caja y Valores en Custodia	Asegurar la Custodia y Administración de los fondos en efectivo. Administración de Fondos y Control de Cajeros Monederos "Más Sencillo"	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Administración de los Canales Físicos y Remotos en forma centralizada por Red de Agencias. Mejorar Atención al Cliente.	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub-Gerencia de Canales a Distancia / Sección Gestión de Canales a Distancia / Red Agencias
Administración de Transacciones	Operaciones de Cuentas	Liquidación y Contabilización de comisiones, cuadro y contabilización de operaciones Sistema Visa	Dpto. de Operaciones / División Canales Remotos y Virtuales	Liquidar y Contabilizar comisiones, cuadro y contabilización de operaciones Sistema Visa	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Ajustar el Back Office y Mejorar Eficiencia Interna	Gerencia de Operaciones
Atención al Cliente	Registro y Atención de Reclamos	Atención de Reclamos ATM's Lima	Dpto. de Operaciones / Div. Canales Remotos y Virtuales / Sección Medios Electrónicos	Atender Mesa de Consultas Atención de Reclamos	División de Servicio / Área de Canales de Atención	Mejorar Atención al Cliente. Cultura Comercial.	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub Gerencia de Servicio al Cliente
Atención al Cliente	Registro y Atención de Reclamos	Atención de Reclamos ATM's Provincias	Dpto. de Operaciones / Div. Canales Remotos y Virtuales / Sec. Medios Electrónicos	Atender Mesa de Consultas Atención de Reclamos	División de Servicio / Área de Canales de Atención	Mejorar Atención al Cliente. Cultura Comercial.	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub Gerencia de Servicio al Cliente
Atención al Cliente	Registro y Atención de Reclamos	Atención de Reclamos Sistema Visa Cajeros Monederos	Dpto. de Operaciones / Div. Canales Remotos y Virtuales / Sec. Medios Electrónicos	Atender Mesa de Consultas Atención de Reclamos	División de Servicio / Área de Canales de Atención	Mejorar Atención al Cliente. Cultura Comercial.	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub - Gerencia de Servicio al Cliente
Atención al Cliente	Registro y Atención de Reclamos	Atención de Reclamos Cuentas Bancarias	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Ahorros - Sección Cuentas Corrientes	Atender Mesa de Consultas Atención de Reclamos	División de Servicio / Área de Canales de Atención	Mejorar Atención al Cliente. Cultura Comercial.	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub - Gerencia de Servicio al Cliente
Atención al Cliente	Atención Telefónica	Atención de Consultas y Reclamos de Cuentas Bancarias, Productos y Servicios		Atender Consultas y Reclamos de Cuentas Bancarias, Productos y Servicios	Banca Telefónica	Mejorar Atención al Cliente. Cultura Comercial.	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub - Gerencia de Servicio al Cliente / Sección Banca Telefónica
Captaciones	Apertura, Cancelación y Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas Corrientes (Cuentas Ordinarias, Proveedores, Persona Jurídica y Contribuyentes de Deduciones)	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Apertura	Manejo Operativo de Cuentas Bancarias. Asegurar la Apertura, modificación y cancelación	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de Funciones. Ajustar Back Office. Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones
Captaciones	Apertura, Cancelación y Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas Corrientes (Cuentas Ordinarias, Proveedores, Persona Jurídica y Contribuyentes de Deduciones)	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Apertura	Manejo Administrativo de las Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorros y Depósitos a Plazo de Personas Jurídicas	División Banca Corporativa y Empresarial / Área Banca Empresas	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Cultura Comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios

MATRIZ - CORE

MACRO PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Captaciones	Apertura, Cancelación y Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas Corrientes (Recursos Ordinarios, Proveedores, Persona Natural y Corresponsalia)	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Apertura	Manejo Operativo de Cuentas Bancarias. Asegurar la Apertura, modificación y cancelación	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de Funciones. Ajustar Back Office. Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones
Captaciones	Apertura, Cancelación y Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas Corrientes (Recursos Ordinarios, Proveedores, Persona Natural y Corresponsalia)	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Apertura	Manejo Administrativo de las Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorros, Depósitos a Plazo y CTS de Personas Naturales	División Banca Banca Personal / Área Banca Exclusiva - Área Banca de Negocios - Área Banca de Consumo - Área Banca Pequeña Empresa	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Cultura Comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios
Captaciones	Apertura, Cancelación y Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas de Ahorros	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Apertura	Manejo Operativo de Cuentas Bancarias. Asegurar la Apertura, modificación y cancelación - Personas Jurídicas	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de Funciones. Ajustar Back Office. Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones
Captaciones	Apertura, Cancelación y Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas de Ahorros	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Apertura	Manejo Operativo de Cuentas Bancarias. Asegurar la Apertura, modificación y cancelación - Personas Naturales	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de Funciones Ajustar Back Office Cultura Comercial	Gerencia de Operaciones
Captaciones	Apertura, Cancelación y Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas Depósitos a Plazo	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Apertura	Manejo Operativo de Cuentas Bancarias. Asegurar la Apertura, modificación y cancelación	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de Funciones Ajustar Back Office Cultura Comercial	Gerencia de Operaciones
Captaciones	Apertura, Cancelación y Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas CTS	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Apertura	Manejo Operativo de Cuentas Bancarias. Asegurar la Apertura, modificación y cancelación	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de Funciones Ajustar Back Office Cultura Comercial	Gerencia de Operaciones
Captaciones	Apertura, Cancelación y Administración de Cuentas	Monitoreo de las Aperturas de Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo (Persona Jurídica y Persona Natural) CTS Persona Natural)	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Apertura	Monitoreo de las Captaciones	Área Comercial y Jefe de Producto	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Desarrollo de Negocios. Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones
Captaciones	Apertura, Cancelación y Administración de Cuentas	Administración de Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorros y Depósitos a Plazo de las MYPES	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Apertura	Manejo Administrativo de Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorros y Depósitos a Plazo de las MYPES	División Banca Banca Personal / Área Banca Pequeña Empresa	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Cultura Comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios
Colocaciones	Otorgamiento de Créditos	Prestamos Multired	Dpto. de Créditos / División Negocios	Evaluar, aprobar o proponer al nivel correspondiente las solicitudes de créditos, autorizadas por Estatuto.	División Banca Personal / Área Banca de Consumo	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Desarrollo de Negocios. Cultura Comercial.	Gerencia de Créditos
Colocaciones	Otorgamiento de Créditos	Prestamos Multired	Dpto. de Créditos / División Administración y Recuperación de Créditos	Administrar adecuadamente la Cartera de Créditos	División Banca Personal / Área Banca de Consumo	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Desarrollo de Negocios. Cultura Comercial.	Gerencia de Créditos

MATRIZ - CORE

MACRO PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Colocaciones	Recuperación y Refinanciamiento de Créditos	Préstamos Multired	Dpto. de Créditos / División Administración y Recuperación de Créditos	Recuperación de la Cartera de Créditos	Gerencia de Recuperaciones / Área de Cobranzas	Segregación de funciones alrededor de los procesos.	Gerencia de Créditos
Colocaciones	Otorgamiento de Créditos	Préstamos a Entidades Públicas	Dpto. de Créditos / División Negocios	Evaluar, aprobar o proponer al nivel correspondiente las solicitudes de créditos, autorizadas por Estatuto.	División Banca Corporativa y Empresarial / Área Banca Corporativa - Área Banca Empresa - Área Banca Institucional	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Desarrollo de Negocios. Cultura Comercial.	Gerencia de Créditos
Colocaciones	Otorgamiento de Créditos	Préstamos a Entidades Públicas	Dpto. de Créditos / División Administración y Recuperación de Créditos	Administrar adecuadamente la Cartera de Créditos	División Banca Corporativa y Empresarial / Área Banca Corporativa - Área Banca Empresa - Área Banca Institucional	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Desarrollo de Negocios. Cultura Comercial.	Gerencia de Créditos
Colocaciones	Recuperación y Refinanciamiento de Créditos	Préstamos a Entidades Públicas	Dpto. de Créditos / División Administración y Recuperación de Créditos	Recuperación de la Cartera de Créditos	Gerencia de Recuperaciones / Área de Cobranzas	Segregación de funciones alrededor de los procesos.	Gerencia de Créditos
Colocaciones	Otorgamiento de Créditos	Préstamos a Entidades Públicas Préstamos Multired	Dpto. de Créditos / División Negocios	Monitoreo de las Colocaciones	Área Comercial y Jefe de Producto	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Desarrollo de Negocios. Cultura Comercial.	Gerencia de Créditos
Colocaciones	Otorgamiento de Créditos	Préstamos a MYPES	POR DEFINIR	Colocación de Créditos a MYPES en Alianza con Socio Especialista	División Banca Personal / Área Banca de Pequeña Empresa	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Desarrollo de Negocios. Cultura Comercial.	Gerencia de Créditos
Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de Productos y Servicios	Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios	Dpto. de Planeamiento y Desarrollo / División Calidad de Servicios y Desarrollo	Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios	Gerencia General Adjunta / Área de Marketing	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Unidad Especializada del Marketing. Cultura Comercial.	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo
Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de Productos y Servicios	Diseño de Productos	Dpto. de Créditos	Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios	Gerencia General Adjunta / Área de Marketing	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Unidad Especializada del Marketing. Cultura Comercial.	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo
Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de Productos y Servicios	Implementación de Nuevo Producto o Servicio	Dpto. de Créditos	Implementación de Nuevo Producto o Servicio	Área Usuaría	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Unidad Especializada del Marketing. Cultura Comercial.	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo
Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de Productos y Servicios	Promoción del Producto Fideicomiso	División de Fideicomisos	Promoción del Producto Fideicomiso	Área Usuaría	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Unidad Especializada del Marketing. Cultura Comercial.	Sub Gerencia de Fideicomisos

MATRIZ - CORE

MACRO PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de Productos y Servicios	Capacitación en Fideicomisos	División de Fideicomisos	Desarrollo del Producto y Capacitación	Área Usuaría	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Unidad Especializada del Marketing. Cultura Comercial	Sub Gerencia de Fideicomisos
Fideicomisos	Aceptación y Administración del Fideicomiso		División de Fideicomisos	Recepción y análisis del encargo. Contrato, diseño del operativo. Administración del fideicomiso, ejecución, control y evaluación. Análisis y desarrollo del negocio: capacitación, promoción e inversión.	División Mercado de Capitales / Área Administración de Activos	Eficiencia de gestión interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Sub Gerencia de Fideicomisos
Inversiones	Compra y Venta de Divisas		Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores	Back Office de la Gestión de Mesa de Dinero	División de Mercado de Capitales / Área de Tesorería y Cambios	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones
Logística Operativa	Administración de Tarjetas		Dpto. Operaciones / División Canales Remotos y Virtuales / Sección Canales Virtuales	Administrar los stocks y distribución de tarjetas	División de Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales	Eficiencia en Gestión Interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos.	Gerencia de Operaciones
Logística Operativa	Abastecimiento de Efectivo	Transferencia de Fondos Bóveda de Custodia - BCR a la Red de Agencias de Provincias	Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores / Sección Caja y Valores en Custodia	Asegurar la Custodia y administración de los fondos en efectivo. Transferencia de Fondos Bóveda de custodia -BCR a la Red de Agencias de Provincias	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Ajustar el Back Office. Mejorar Eficiencia Interna.	Gerencia de Operaciones
Logística Operativa	Abastecimiento de Efectivo	Traslado de Fondos a la Red de Agencias Lima	Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores / Sección Caja y Valores en Custodia	Asegurar la Custodia y administración de los fondos en efectivo. Traslado de Fondos a la Red de Agencias Lima	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Ajustar el Back Office. Mejorar Eficiencia Interna.	Gerencia de Operaciones
Logística Operativa	Abastecimiento de Efectivo	Traslado de Fondos Especiales a la Red de Agencias Lima	Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores / Sección Caja y Valores en Custodia	Asegurar la Custodia y administración de los fondos en efectivo. Traslado de Fondos Especiales a la Red de Agencias Lima	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Ajustar el Back Office. Mejorar Eficiencia Interna.	Gerencia de Operaciones
Logística Operativa	Abastecimiento de Efectivo	Traslado de Fondos a la Red de Agencias de Provincias	Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores / Sección Caja y Valores en Custodia	Asegurar la Custodia y administración de los fondos en efectivo. Traslado de Fondos a la Red de Agencias de Provincias	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Ajustar el Back Office. Mejorar Eficiencia Interna.	Gerencia de Operaciones
Logística Operativa	Abastecimiento de Efectivo	Depósito y Retiro de Fondos Bóveda Custodia - BCR Lima	Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores / Sección Caja y Valores en Custodia	Asegurar la Custodia y administración de los fondos en efectivo. Depósito y Retiro de Fondos Bóveda Custodia - BCR Lima	División Banca de Servicio / Área de Procesos Centrales (Operaciones)	Ajustar el Back Office. Mejorar Eficiencia Interna.	Gerencia de Operaciones
Logística Operativa	Custodia de Valores		Dpto. de Operaciones / División Caja y Valores / Sección Caja y Valores en Custodia	Custodiar y ejecutar el uso de fondos de Multired. Abastecimiento de tarjetas Multired a la red de agencias.	División Banca de Servicio / Área de Proceso Central	Eficiencia de gestión interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones

MATRIZ - CORE

MACRO PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Otros Servicios	Confirmación de Saldos y Levantamiento de Secreto Bancario	Administración de las Cuentas Bancarias Personas Jurídicas	Dpto. Servicios Bancarios / División Servicios Diversos / Sección Cobranzas y Giros	Administrar las Cuentas Bancarias	División de Banca Corporativa y Empresarial / Banca Empresarial	Eficiencia de gestión interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios
Otros Servicios	Confirmación de Saldos y Levantamiento de Secreto Bancario	Administración de las Cuentas Bancarias Personas Naturales	Dpto. Servicios Bancarios / División Servicios Diversos / Sección Cobranzas y Giros	Administrar las Cuentas Bancarias	División de Banca Personal / Banca Exclusiva - Banca de Negocios - Banca Pequeña Empresa - Banca de Consumo	Eficiencia de gestión interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios
Otros Servicios	Administración de Telegiros		Dpto. de Servicios Bancarios / División Servicios Diversos / Sección Cobranzas y Giros	Ejecutar el servicio de Telegiros	División Banca de Servicio / Área de Proceso Central	Eficiencia de gestión interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Operaciones
Otros Servicios	Administración de Depósitos Judiciales y Administrativos		Dpto. de Servicios Bancarios / División Servicios Diversos / Sección Depósitos Judiciales y Administrativos	Prestar el servicio de Administración de Depósitos Judiciales y Administrativos	División Banca de Servicio / Área de Proceso Central	Eficiencia de gestión interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios
Otros Servicios	Administración de Cheques de Gerencia		Dpto. de Servicios Bancarios / División de Servicios Diversos / Sección Cobranzas y Giros	Administrar Cheques de Gerencias	División Banca de Servicio / Área de Proceso Central	Eficiencia de gestión interna. Segregación de funciones alrededor de los procesos. Negocios - Cultura Comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios
Otros Servicios	Cobranzas		Dpto. de Servicios Bancarios / División Recaudación / Sección Centralización Sunat y Aduanas	Ejecutar la Cobranza de los Convenios Multired y Otros	Operaciones	Eficiencia Interna. Segregación de Funciones. Cultura Comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios
Otros Servicios	Cobranzas Coactivas		Dpto. de Servicios Bancarios / División Servicios Diversos / Sección Cobranzas y Giros	Ejecutar Cobranzas Coactivas	Área de Cobranzas	Segregación de Funciones. Cultura Comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios
Pagaduría	Pago Proveedores del Estado	Transferencia de Fondos a Proveedores del Estado	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección. Ctas. Ctes.	Servicio de Cuentas Corrientes, transferencias intrenas entre Cuentas	Banca de Servicio / Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Gestión Interna Eficiente.	Gerencia de Operaciones
Pagaduría	Pago de Remuneraciones y Pensiones	Transferencia Masivas a Cuentas de Ahorros	Dpto. de Operaciones / División Depósitos / Sección Ahorros	Autorizar los abonos masivos para el pago de Remuneraciones y Pensiones	Banca de Servicio / Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de funciones alrededor de los procesos. Gestión Interna Eficiente.	Gerencia de Operaciones
Recaudación	Recaudación SUNAT	Recaudación SUNAT Principales Contribuyentes	Dpto. de Servicios Bancarios / División Recaudación / Sección Centralización SUNAT - Aduanas	Centralizar, procesar y acreditar la recaudación con la Sunat recibidas por Oficinas del BN y los Bancos del Sistema que mantienen Convenio con la SUNAT	Banca de Servicio / Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de Funciones alrededor de los procesos. Gestión Interna Eficiente. Cultura comercial.	Gerencia de Operaciones

MATRIZ - CORE

MACRO PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Recaudación	Recaudación SUNAT	Recaudación SUNAT Medianos y Pequeños Contribuyentes	Dpto. de Servicios Bancarios / División Recaudación / Sección Centralización SUNAT - Aduanas	Centralizar, procesar y acreditar la recaudación con la Sunat recibidas por Oficinas del BN y los Bancos del Sistema que mantienen Convenio con la SUNAT	Banca de Servicio / Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de Funciones alrededor de los procesos. Gestión Interna Eficiente. Cultura comercial.	Gerencia de Operaciones
Recaudación	Recaudación SUNAT	Recaudación SUNAT Tributos Aduaneros	Dpto. de Servicios Bancarios / División Recaudación / Sección Centralización SUNAT - Aduanas	Centralizar, procesar y acreditar la recaudación con la Sunat recibidas por Oficinas del BN y los Bancos del Sistema que mantienen Convenio con la SUNAT	Banca de Servicio / Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de Funciones alrededor de los procesos. Gestión Interna Eficiente. Cultura comercial.	Gerencia de Operaciones
Recaudación	Recaudación SUNAT	Recaudación SUNAT Principales Contribuyentes	Dpto. de Servicios Bancarios / División Recaudación	Promover el Servicio de Recaudación con Sunat	División de Banca Corporativa y Empresarial / Área de Negocios Internacionales	Segregación de Funciones alrededor de los procesos. Gestión Interna Eficiente. Cultura comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios
Recaudación	Recaudación Tributos - Entidades Públicas	Recaudación de Tributos Entidades Públicas	Dpto. de Servicios Bancarios / División Recaudación / Sección Servicios Entidades Públicas	Gestionar, centralizar y contabilizar la Recaudación de las Entidades Publicas que han suscritro Convenio con el BN	Banca de Servicio / Procesos Centrales (Operaciones)	Segregación de Funciones alrededor de los procesos. Gestión Interna Eficiente. Cultura comercial.	Gerencia de Operaciones
Recaudación	Recaudación Tributos - Entidades Públicas	Recaudación de Tributos Entidades Públicas	Dpto. de Servicios Bancarios / División Recaudación	Promover el Servicio de Recaudación con Entidades Públicas	División de Banca Corporativa y Empresarial / Área de Negocios Internacionales	Segregación de Funciones alrededor de los procesos. Gestión Interna Eficiente. Cultura comercial.	Gerencia de Servicios Bancarios

Matriz de Procesos y Funciones de Órganos Consultivos

MATRIZ - CONSULTIVO

MACRO PROCESO	PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA DEL DPTO. RESPONSABLE	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Control Interno	Elaboración del Plan Anual de Control - PAC	Dpto. Auditoría Interna	- Promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones; así como el logro de sus resultados mediante la ejecución de acciones y actividades de control posterior, para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales.	Entidades Estado Peruano		Gerencia de Auditoría Interna
Control Interno	Ejecución de Auditorías y Exámenes Especiales	Dpto. Auditoría Interna / Div. Auditoría Financiera y Administrativa - Div. Auditorias Especiales	- Ejecutar Auditorías y Exámenes Especiales programados de las operaciones que sustentan los Estados Financieros del Banco; así como, examinar y evaluar las actividades financieras, bancarias y administrativas realizadas por las dependencias de la Oficina Principal y Agencias, con la finalidad de establecer su grado de eficiencia y eficacia alcanzados	Entidades Estado Peruano		Gerencia de Auditoría Interna
Control Interno	Monitoreo de medidas correctivas	Dpto. Auditoría Interna / Div. Auditoría Financiera y Administrativa - Div. Auditorias Especiales	- Investigar objetiva y sistemáticamente, hechos que se presuman irregulares y/o delictuosos con el propósito de determinar las responsabilidades pertinentes y recomendar las sanciones correspondientes, así como, examinar y evaluar los recursos informáticos a efectos que cumplan como apoyo en las actividades del Banco	Entidades Estado Peruano		Gerencia de Auditoría Interna
Control Interno	Monitoreo de transacciones	Dpto. Oficialía de Cumplimiento	- Controlar y supervisar el cumplimiento del sistema de prevención del lavado de activos dentro del Banco de la Nación.	Entidades Financieras Locales		Gerencia de Oficialía de Cumplimiento
Gestión de Riesgos	Identificación de Riesgos	Dpto. Riesgos / Div. Riesgos Crediticios y Financieros - Div. Riesgos de Operación - Div. Riesgos de TI	- Establecer mecanismos y métodos que garanticen la adecuada gestión de los riesgos crediticios y financieros dentro los lineamientos generales de la Alta Dirección, de las regulaciones de los organismos supervisores y/o estándares internacionales. - Asegurar la gestión de riesgos de operación respondiendo a la decisión estratégica de la Alta Dirección y a las regulaciones de los entes supervisores. - Establecer los mecanismos y procedimientos para una adecuada gestión de los Riesgos de Tecnología de Información, que permitan proteger la información y los recursos tecnológicos de soporte a los procesos del Banco.	Entidades Financieras Locales		Gerencia de Riesgos

MATRIZ - CONSULTIVO

MACRO PROCESO	PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA DEL DPTO. RESPONSABLE	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Gestión de Riesgos	Mitigación de Riesgos	Dpto. Riesgos / Div. Riesgos de Operación - Div. Riesgos de TI	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la gestión de riesgos de operación respondiendo a la decisión estratégica de la Alta Dirección y a las regulaciones de los entes supervisores. - Establecer los mecanismos y procedimientos para una adecuada gestión de los Riesgos de Tecnología de Información, que permitan proteger la información y los recursos tecnológicos de soporte a los procesos del Banco. 	Entidades Financieras Locales		Gerencia de Riesgos
Gestión de Riesgos	Monitoreo y Seguimiento	Dpto. Riesgos / Div. Riesgos de Operación - Div. Riesgos de TI	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la gestión de riesgos de operación respondiendo a la decisión estratégica de la Alta Dirección y a las regulaciones de los entes supervisores. - Establecer los mecanismos y procedimientos para una adecuada gestión de los Riesgos de Tecnología de Información, que permitan proteger la información y los recursos tecnológicos de soporte a los procesos del Banco. 	Entidades Financieras Locales / Entidades Estado Peruano		Gerencia de Riesgos
Soporte Legal	Asesoramiento Legal	Dpto. Asesoría Jurídica / Div. Asuntos Bancarios y Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de atender y absolver consultas de carácter legal que formulen las diversas áreas del Banco en el ámbito nacional en materia bancaria y administrativa a fin de garantizar que la continuidad de las operaciones del Banco. 	Entidades Financieras Locales		Gerencia de Asesoría Jurídica / Sub – Gerencia de Asuntos Bancarios y Administrativos
Soporte Legal	Representación Judicial Administrativa y Civil	Dpto. Asesoría Jurídica / Div. Asuntos Judiciales	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de representar al Banco para la protección y tutela de sus derechos ante las instancias jurisdiccionales del Poder Judicial, Tribunal Constitucional, Tribunales Administrativos y Arbitrales, Autoridades Políticas, en el ámbito nacional, en vía de acción y/o defensa en las etapas prejudicial, judicial y de ejecución en los procesos. 	Entidades Estado Peruano: RENIEC, ONP	Eficiencia, Segregación funcional	Gerencia de Asesoría Jurídica / Sub – Gerencia de Asuntos Judiciales
Comunicación	Imagen	Dpto. Comunicación Corporativa / Div. Marketing e Imagen Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar el sistema de comunicación corporativa, analizar el posicionamiento estratégico del Banco, así como desarrollar actividades de marketing, a fin de proyectar la mejor imagen de la institución. 	RENIEC		Gerencia de Imagen Institucional / Sub - Gerencia de Imagen
Comunicación	Publicidad	Dpto. Comunicación Corporativa / Div. Prensa y Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar Publicidad de Productos y Servicios 	RENIEC		Gerencia de Imagen Institucional / Sub - Gerencia de Prensa y Publicidad

MATRIZ - CONSULTIVO

MACRO PROCESO	PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA DEL DPTO. RESPONSABLE	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Desarrollo Institucional	Desarrollo de Normativa	Dpto. Planeamiento y Desarrollo / Div. Desarrollo Organizacional	- Realizar el estudio, investigación y diseño permanente de la organización, funciones y procesos del Banco que permitan cumplir con los objetivos y metas institucionales.	Essalud, ONP, RENIEC		Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Sub – Gerencia de Desarrollo Organizacional y Mejora de Procesos
Desarrollo Institucional	Desarrollo Organizacional	Dpto. Planeamiento y Desarrollo / Div. Desarrollo Organizacional		Essalud, ONP, RENIEC		Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Sub – Gerencia de Desarrollo Organizacional y Mejora de Procesos
Desarrollo Institucional	Mejora Continua	Dpto. Planeamiento y Desarrollo / Div. Desarrollo Organizacional				Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Sub – Gerencia de Desarrollo Organizacional y Mejora de Procesos
Desarrollo Institucional	Monitoreo y Seguimiento Sistema de Reclamos	Dpto. Planeamiento y Desarrollo / Div. Calidad de Servicios y Desarrollo	- Promover la gestión de la calidad de servicios, a través de la permanente evaluación, medición y control de los servicios que el Banco brinda y fomentar la cultura de calidad en la institución.	BCP, Interbank	Eficiencia, Segregación funcional, cultura comercial	Grupo Funcional de Canales de Atención / Sub - Gerencia de Servicio al Cliente
Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de Productos y Servicios	Dpto. Planeamiento y Desarrollo / Div. Calidad de Servicios y Desarrollo	Realizar el planeamiento de los proyectos que hacen posible el desarrollo del Banco en coordinación con las demás áreas. Establecer la metodología y control respectivos, para hacer viable la puesta en marcha de aquellos proyectos que se generen	BCP, Interbank	Eficiencia, Segregación funcional, cultura comercial	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Sub – Gerencia de Proyectos
Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de Productos y Servicios	Dpto. Planeamiento y Desarrollo / Div. Calidad de Servicios y Desarrollo	- Diseñar nuevos productos y servicios para ser brindados por los diferentes canales de distribución del Banco.	BCP, Interbank	Eficiencia, Segregación funcional, cultura comercial	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Sub – Gerencia de Proyectos
Planeamiento Institucional	Elaboración de los Planes de Gestión	Dpto. Planeamiento y Desarrollo / Div. Planeamiento	- Efectuar el proceso de planeamiento a nivel Institucional y realizar estudios de mercado para potenciar la Red de Agencias y Cajeros Automáticos, proponiendo estrategias y objetivos institucionales.	Ministerio Salud, Minsiterio Energía y Minas, ONP		Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Sub – Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión
Planeamiento Institucional	Evaluación del Plan Estratégico	Dpto. Planeamiento y Desarrollo / Div. Planeamiento		Ministerio Salud, Minsiterio Energía y Minas, ONP		Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Sub – Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión

Matriz de Procesos y Funciones de Órganos de Apoyo

MATRIZ - APOYO						
MACRO PROCESO	PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA DEL DPTO. RESPONSABLE	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Trámite Documentario	Trámite Documentario	Dpto. Secretaría General / Sec. Trámite Documentario	- Garantizar el eficiente trámite de la documentación que ingresa y egresa a través de la Mesa de Partes del Banco de la Nación.	Área de Logística, Instituciones Locales	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Secretaría General / Sección Trámite Documentario
Gestión de TI	Gestión de T.I.	Dpto. Informática / Div. Gestión de T.I.	- Dirigir la formulación y seguimiento del Plan de Tecnologías de Información alineado al plan operativo y estratégico del Banco, así como gestionar los proyectos de Tecnología de Información y apoyar la gestión administrativa del Departamento.	T.I. Instituciones Locales	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Gerencia de T.I. / Sub Gerencia de Gestión de T.I.
Gestión de TI	Administración de Infraestructura Tecnológica	Dpto. Informática / Div. Infraestructura y Comunicaciones	- Diseñar, instalar y optimizar la arquitectura de hardware, software, redes y comunicaciones del Banco de manera que permita que los productos y servicios informáticos puedan ser brindados en condiciones de alta disponibilidad y confiabilidad utilizando las ventajas que nos brinda la tecnología.	Div. Sistemas y Organización, Área de Arquitectura e Integración Tecnológica	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Gerencia de T.I. / Sub – Gerencia de Infraestructura y Comunicaciones
Gestión de TI	Administración de Servicios y Procesos Informáticos	Dpto. Informática / Div. Producción	- Velar por la correcta operatividad de la plataforma tecnológica del Banco (hardware, software, redes y comunicaciones), protegiendo la Información tanto de ingreso como de salida; asimismo, el soporte a usuarios de primer nivel y de la certificación de los productos puestos en operación.	Área Gestión de Procesos e Información	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Gerencia de T.I. / Sub Gerencia de Producción / Sección Operaciones y Control de Plataforma
Gestión de TI	Desarrollo de Aplicativos	Dpto. Informática / Div. Desarrollo de Sistemas de Información	- Desarrollar, incorporar e implementar sistemas de información que requiere el Banco para su óptima operación, administración y gestión.	Div. Sistemas y Organización / Área de Desarrollo de Sistemas	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Gerencia de T.I. / Sub Gerencia Desarrollo de Sistemas de Información
Gestión de TI	Soporte a usuarios	Dpto. Informática / Div. Producción / Sec. Soporte a Usuarios	- Brindar en forma centralizada el soporte técnico de primer nivel en la solución de los problemas en equipos, software y servicios de computación personal que reporten los usuarios internos y externos del Banco.	Div. Sistemas y Organización, Área de Arquitectura e Integración Tecnológica y/o Soporte	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Gerencia de T.I. / Sub – Gerencia Producción / Sección Soporte a Usuarios
Gestión de RRHH	Captación	Dpto. Personal / Div. Administración de Personal / Sec. Capacitación	- Desarrollar las competencias de los trabajadores con el fin de mejorar su productividad y desempeño, mejorar procesos, agregar valor y generar riquezas y de esta manera contribuir con los objetivos institucionales.	G.C. Administración / Div. RR.HH.	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de RR.HH. / Sub - Gerencia Administración de Personal Sección Procesos, Selección, Evaluación y Proyección de Personal
Gestión de RRHH	Selección e Incorporación	Dpto. Personal / Div. Administración de Personal / Sec. Selección y Evaluación y Proyección de Personal	- Administrar los procesos de incorporación de personal buscando el mejoramiento continuo del capital intelectual, su evaluación y desarrollo para la consecución de los objetivos organizacionales.	G.C. Administración / Div. RR.HH.	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de RR.HH. / Sub - Gerencia Administración de Personal Sección Procesos, Selección, Evaluación y Proyección de Personal

MATRIZ - APOYO

MACRO PROCESO	PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA DEL DPTO. RESPONSABLE	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Gestión de RRHH	Cese del Personal	Dpto. Personal / Div. Compensaciones / Sec. Remuneraciones, Pensiones y Subsidios	- Efectuar la correcta y oportuna formulación, procesamiento y pago de planillas y otros beneficios a los trabajadores y pensionistas de la Institución, acorde a la normatividad vigente.	G.C. Administración / Div. RR.HH.	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de RR.HH. / Sub - Gerencia de Compensaciones Sección Remuneraciones, Pensiones y Subsidios
Gestión de RRHH	Control y Movimiento de Personal	Dpto. Personal / Div. Administración de Personal / Sec. Selección y Evaluación y Proyección de Personal	- Administrar los procesos de incorporación de personal buscando el mejoramiento continuo del capital intelectual, su evaluación y desarrollo para la consecución de los objetivos organizacionales.	G.C. Administración / Div. RR.HH.	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de RR.HH. / Sub - Gerencia de Administración de Personal Sección Registro de Personal
Gestión de RRHH	Evaluación de Personal	Dpto. Personal / Div. Administración de Personal / Sec. Selección y Evaluación y Proyección de Personal		G.C. Administración / Div. RR.HH.	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de RR.HH. / Sub - Gerencia Administración de Personal / Sección Procesos, Selección, Evaluación y Proyección de Personal
Gestión de RRHH	Remuneraciones y Pensiones	Dpto. Personal / Div. Compensaciones / Sec. Remuneraciones, Pensiones y Subsidios	- Efectuar la correcta y oportuna formulación, procesamiento y pago de planillas y otros beneficios a los trabajadores y pensionistas de la Institución, acorde a la normatividad vigente.	G.C. Administración / Div. RR.HH.	Segregación de funciones alrededor de los procesos y eficiencia de gestión interna	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de RR.HH. / Sub - Gerencia de Compensaciones / Sección Remuneraciones, Pensiones y Subsidios
Gestión Contable	Conciliación Bancaria	Dpto. Contabilidad / Div. Contabilidad Complementaria / Sec. Agencias y Conciliaciones	- Asegurar la emisión y consolidación de los Estados Financieros de la Red de Agencias de provincias; así como garantizar las conciliaciones de cuentas transitorias, bancos locales y del exterior.	Div. Banca de Servicios / Área de Procesos Centrales	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Contabilidad / Sub Gerencia de Contabilidad Complementaria / Sección Agencias y Conciliaciones
Gestión Contable	Consolidación de Registros Contables	Dpto. Contabilidad / Div. Contabilidad Central / Sec. Registro y Archivo	- Garantizar que los registros contables reflejen en forma oportuna y veraz las operaciones que realizan las áreas del Banco; así como administrar el archivo contable del Departamento.	Div. Banca de Servicios / Área de Procesos Centrales	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Contabilidad / Sub - Gerencia de Contabilidad Central / Sección Registro y Archivo
Gestión Contable	Evaluación de Operaciones Contables	Dpto. Contabilidad / Div. Contabilidad Central / Sec. Registro y Archivo		G.C. Planeamiento y Finanzas / Área Contabilidad General	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Contabilidad / Sub - Gerencia de Contabilidad Central / Sección Registro y Archivo

MATRIZ - APOYO

MACRO PROCESO	PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA DEL DPTO. RESPONSABLE	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Gestión Contable	Pagos de Administración	Dpto. Contabilidad / Div. Contabilidad Complementaria / Sec. Revisiones	- Garantizar que los pagos por la adquisición de bienes y servicios de la Oficina Central, se efectúen con sujeción al presupuesto del Banco y a las normas legales y administrativas vigentes, con excepción de las remuneraciones.	G.C. Administración / Área de Administración Centralizada	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Contabilidad / Sub - Gerencia de Contabilidad Complementaria / Sección Revisiones
Abastecimiento de Bienes y Servicios	Administración de Bienes Inmuebles	Dpto. Logística / Div. Administración de Bienes Muebles e Inmuebles	- Realizar las acciones de mantenimiento y servicio necesarias con la finalidad que las oficinas del Banco, cuenten con locales apropiados para el cumplimiento de sus funciones.	G.C. Administración / Área de Administración Centralizada	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Logística / Sub - Gerencia de Servicios Generales / Sección Mantenimiento y Servicio
Abastecimiento de Bienes y Servicios	Administración de Bienes Muebles	Dpto. Logística / Div. Administración de Bienes Muebles e Inmuebles	- Administrar los bienes del activo fijo, efectuando el registro y control de los mismos, a través de los inventarios físicos correspondientes.	G.C. Administración / Área de Administración Centralizada	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Logística / Sub - Gerencia de Gestión y Control Patrimonial / Sección Activo Fijo
Abastecimiento de Bienes y Servicios	Administración de Contratos	Dpto. Logística / Div. Servicios / Sec. Administración de Contratos	- Administrar los contratos que se generen en los distintos procesos de selección en las modalidades de adjudicación directa y menor cuantía, para la contratación de servicios, efectuando el seguimiento y control correspondiente para el cumplimiento de los mismos.	G.C. Administración / Área de Administración Centralizada	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Logística / Sub Gerencia de Abastecimiento / Sección Administración de Contratos
Abastecimiento de Bienes y Servicios	Adquisiciones y Contrataciones	Dpto. Logística / Div. Abastecimiento / Sec. Compras	- Asegurar que la programación y adquisición de bienes e insumos se realicen en la cantidad, oportunidad y calidad apropiada, de acuerdo con la normatividad legal y administrativa vigente.	G.C. Administración / Área de Administración Centralizada	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Logística / Sección Programación Logística
Abastecimiento de Bienes y Servicios	Adquisiciones y Contrataciones	Dpto. Logística / Div. Abastecimiento / Sec. Compras	- Centralizar la adquisición de bienes e insumos	G.C. Administración / Área de Administración Centralizada	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Logística / Sub Gerencia de Abastecimiento / Sección Compras
Abastecimiento de Bienes y Servicios	Almacén	Dpto. Logística / Div. Abastecimiento / Sec. Economato	- Garantizar un eficiente sistema de recepción y custodia de bienes de activo fijo, bienes corrientes, documentos valorados, formularios de recaudación, insumos e impresos; así como, la distribución oportuna de éstos a las diferentes dependencias del Banco, en el ámbito nacional.	G.C. Administración / Área de Administración Centralizada	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Logística / Sub - Gerencia de Archivo y Distribución / Sección Almacén
Abastecimiento de Bienes y Servicios	Servicio de Impresiones	Dpto. Logística / Div. Abastecimiento / Sec. Imprenta	- Garantizar la producción de impresos que se requieran, asegurando que se fabriquen en el plazo establecido, con la calidad especificada y de acuerdo con lo programado, así como atender la producción de impresos a terceros que por disposiciones gubernamentales o contratos específicos con instituciones del Estado se requieran.	Servicio Tercerizado	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Logística / Sub - Gerencia de Servicios Generales / Sección Imprenta

MATRIZ - APOYO

MACRO PROCESO	PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O PROPUESTA DEL DPTO. RESPONSABLE	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Servicios Generales	Administración de Seguros	Dpto. Logística / Sec. Seguros	- Garantizar que todos los activos del Banco de la Nación, se encuentren adecuadamente cubiertos por Pólizas de Seguros.	G.C. Administración / Área de Administración Centralizada	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Logística / Sección Administración de Seguros
Servicios Generales	Mantenimiento	Dpto. Logística / Div. Servicios / Sec. Mantenimiento y Transporte	- Garantizar el mantenimiento y reparación de las máquinas, equipos, muebles, vehículos y locales del Banco; así como asegurar el servicio de transporte en las dependencias de Lima Metropolitana y Callao.	G.C. Administración / Área de Administración Centralizada	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Logística / Sub - Gerencia de Servicios Generales / Sección Mantenimiento y Servicio
Servicios Generales	Seguridad	Dpto. Logística / Div. Seguridad	- Garantizar un eficiente sistema integral de seguridad a las diferentes instalaciones, personal y valores del Banco de la Nación.	G.C. Administración / Área de Administración Centralizada	Eficiencia de Gestión Interna Segregación de funciones alrededor de los procesos	Grupo Funcional de Administración / Sub - Gerencia de Seguridad
Presupuesto	Elaboración del Presupuesto	Departamento de Finanzas / División Presupuesto / Sección Formulación y Asignación del Presupuesto	- Realizar las fases de programación, formulación, elaboración, aprobación, modificación y asignación del Presupuesto en concordancia con los objetivos, políticas institucionales, plan estratégico y normatividad vigente.	Gerencia Central Planeamiento y Finanzas / División Finanzas /	Eficiencia en Gestión Interna	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Finanzas / Sub - Gerencia de Presupuesto / Sección Formulación y Asignación de Presupuesto
Presupuesto	Control Presupuestal	Departamento de Finanzas / División Presupuesto / Sección Evaluación y Control del Presupuesto	- Realizar permanentemente las fases de evaluación y control en concordancia con los objetivos, políticas institucionales, plan estratégico y normatividad vigente a fin de asegurar su cumplimiento.	Gerencia Central Planeamiento y Finanzas / División Finanzas /	Eficiencia en Gestión Interna	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Finanzas / Sub - Gerencia de Presupuesto / Sección Evaluación y Control de Presupuesto
Análisis Financiero	Estadística	Dpto. de Finanzas / División Estudios Económicos y Financieros / Sección Estadística	- Elaborar y difundir las estadísticas oficiales de la Institución para atender los requerimientos de la Administración del Banco y del Sistema Estadístico Nacional; realizar el seguimiento, análisis y evaluación de la programación global mensual de las cuentas del Tesoro y mantener actualizada la base de datos de carácter fiscal para usuarios internos y externos; efectuar el seguimiento y análisis del desempeño de las principales variables económico –financieras nacionales e internacionales.	Gerencia Central Planeamiento y Finanzas / División Finanzas	Eficiencia en Gestión Interna	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Finanzas / Sub-Gerencia de Estudios Económicos y Financieros / Sección Estadística
Análisis Financiero	Evaluación Financiera	Departamento de Finanzas / División Estudios Económicos y Financieros / Sección Estudios y Propuestas	Evaluación Económico Financiera de Proyectos	G.C. Planeamiento y Finanzas / División Finanzas /	Eficiencia en Gestión Interna	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Finanzas / Sub-Gerencia de Estudios Económicos y Financieros / Sección Estudios y Propuestas
Análisis Financiero	Tarifas y Comisiones	Departamento de Finanzas / División Estudios Económicos y Financieros / Sección Estudios y Propuestas	Cálculo y evaluación de tarifas	G.C. Planeamiento y Finanzas / División Finanzas /	Segregación de funciones alrededor de los procesos Negocios - Cultura Comercial	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Finanzas / Sub-Gerencia de Estudios Económicos y Financieros / Sección Estudios y Propuestas

MATRIZ - APOYO

MACRO PROCESO	PROCESO	UNIDAD ÓRGANICA ACTUAL	FUNCIÓN ACTUAL O <i>PROPUESTA</i> DEL DPTO. RESPONSABLE	UNIDAD ÓRGANICA SIMILAR EN MODELO DE REFERENCIA	FACTOR INTERNO / ESTRATEGIAS / DIAGNÓSTICO / BENCHMARK	UNIDAD ÓRGANICA PROPUESTA
Inversiones	Compra y Venta de Divisas	Departamento de Finanzas / División Mesa de Dinero	Gestión de Mesa de Dinero	División de Mercado de Capitales / Área de Tesorería y Cambios	Segregación de funciones alrededor de los procesos Negocios - Cultura Comercial	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Finanzas / Sub Gerencia de Mesa de Dinero
Inversiones	Compra y Venta de Títulos Valores	Departamento de Finanzas / División Mesa de Dinero	Gestión de Mesa de Dinero - Inversión	División de Mercado de Capitales / Área de Tesorería y Cambios	Segregación de funciones alrededor de los procesos Negocios - Cultura Comercial	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Finanzas / Sub Gerencia de Mesa de Dinero
Inversiones	Rentabilización de la Caja Bancaria	Departamento de Finanzas / División Mesa de Dinero	Gestión de Mesa de Dinero	División de Mercado de Capitales / Área de Tesorería y Cambios	Segregación de funciones alrededor de los procesos Negocios - Cultura Comercial	Grupo Funcional de Administración / Gerencia de Finanzas / Sub Gerencia de Mesa de Dinero

Anexo N°3: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE OFICINAS DE ACUERDO AL VOLUMEN DE OPERACIONES

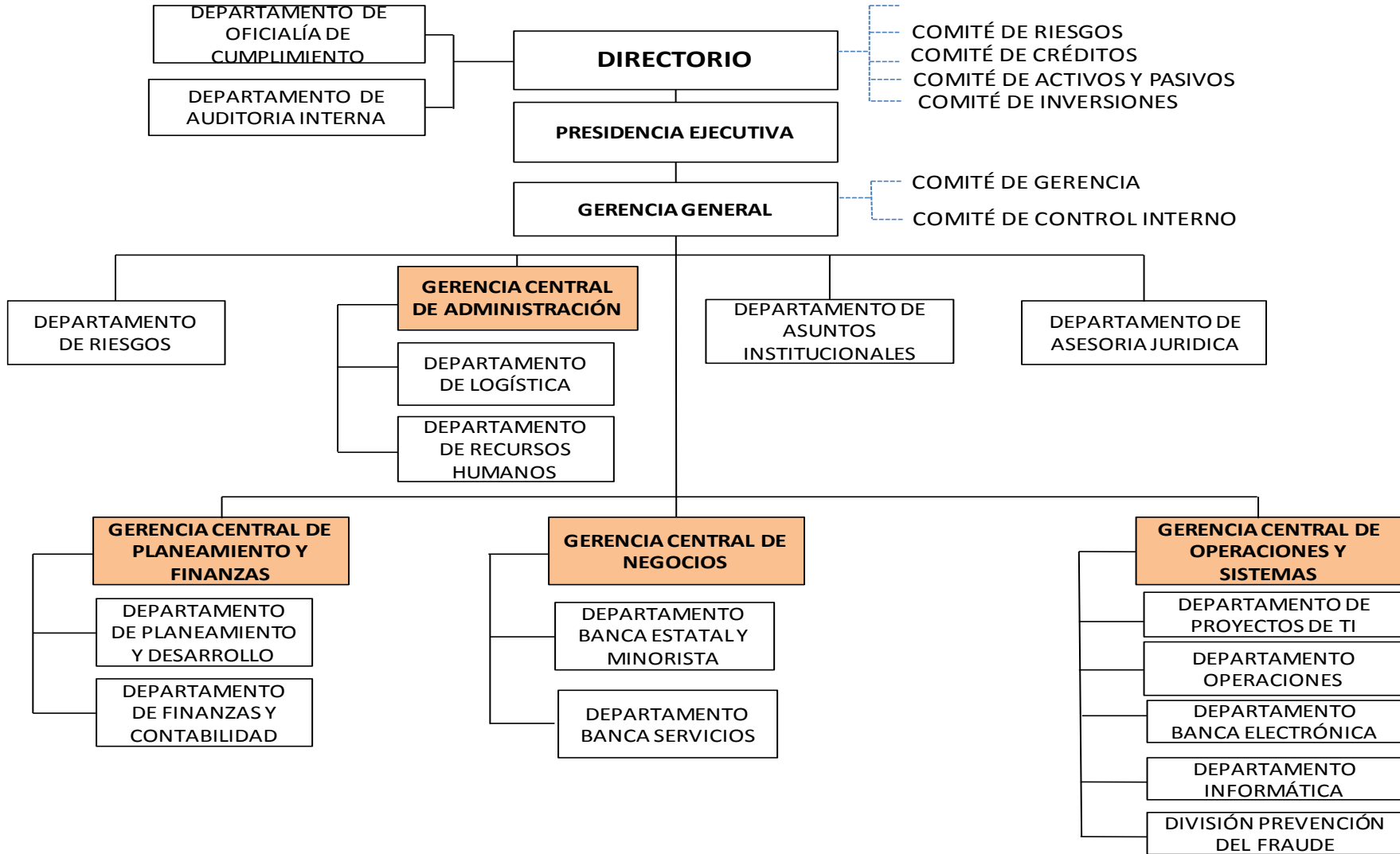
Niveles Puestos	Agencias Nivel 1		Agencias Nivel 2		Agencias Nivel 3			Oficinas Especiales		
	Lima	Prov.	Lima	Prov.	A	B	C	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Volumen de operaciones mensuales	Mayor a 60 000 operaciones.		Mayor a 40 000 y Menor a 60 000 operaciones.		Mayor a 20 000 y menor a 40 000 operaciones.	Mayor a 4 500 y menor a 20 000 operaciones	Menor a 4 500 operaciones	Oficinas Préstamos Multired	Ventanillas Extendidas	
									Mayor 4 500 y Menor a 10 000. operaciones	Menor a 4 500 operaciones
Jefe de Agencia	1	1	1	1	1	1	1	1		
Jefe de Operaciones	1	1	1	1						
Jefe de Caja	1	1	1	1						
Ejecutivo de Servicios al Cliente y Calidad	1	1	1	1	1	1				
Supervisor de Operaciones (1/10 RP)	Mín. 2	Mín. 2	Mín. 1 Máx. 2	Mín. 1 Máx. 2	1			1	1 (de la oficina matriz)	1 (de la oficina matriz)
Recibidores Pagadores (VO/ 4 500 mensual)	Mín. 13	Mín. 13	Mín. 9 Máx.13	Mín. 9 Máx. 13	Mín. 4 Máx. 9	Min. 1 Máx. 4	Máx. 1		Mín. 1 Máx. 2	Máx. 1
Promotores de Servicios (1/10 RP)	Mín. 2	Mín. 2	Mín. 1 Máx. 2	Mín. 1 Máx. 2						
Técnicos Operativos de Préstamos	1/1 000 préstamos mensuales									
Técnico Operativo de Abastecimiento ATMs (Apoyo Jefe de Caja)	1/8 puntos de Abastecimiento									
Técnicos Operativos (Apoyo Jefatura de agencia).	Máx. 1	Máx. 1	Máx. 1	Máx. 1				Mín. 4 Máx. 10		

Notas:

- Una oficina podrá ser elevada de categoría o nivel, cuando supere en un 1,30% el límite de su volumen mensual de operaciones y mantener esa constante durante un periodo mínimo de 6 meses.

2. Se podrá asignar 1 Técnico Operativo de Préstamos adicional, cuando la Oficina supere en un 1,20 % el límite mensual de préstamos (1 200) y mantener esa constante durante un periodo mínimo de 6 meses. De la misma forma se asignará 2 Técnicos Operativos de Préstamos, cuando la Oficina supere en un 2,40% el límite mensual de préstamos (2 400), y así sucesivamente.
3. Se podrá asignar un Técnico Operativo de Abastecimiento de ATMs, cuando la oficina tenga asignado un número mayor a 12 puntos de Abastecimiento de ATMs. De la misma forma se asignará 2 Técnicos Operativos de Abastecimientos, cuando la Oficina supere los 16 puntos de abastecimientos, y así sucesivamente.

Anexo 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA DEL BANCO DE LA NACIÓN



Anexo N°5

CUESTIONARIO

PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES ACERCA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN

*Obligatorio

Objetivo

La presente encuesta tiene por objetivo medir la percepción de los colaboradores del Banco de la Nación sobre el impacto de la implantación de la estrategia nacional de inclusión financiera en el diseño organizacional del Banco.

VARIABLE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INCLUSION FINANCIERA

1. ¿Conoce Ud. la regulación sobre inclusión financiera que aplica al BN? Se aplican en su Gerencia/área/ departamento? * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

2. El Banco de la Nación brinda acceso a todos los servicios financieros a través de: su red de oficinas a nivel nacional * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

3. El Banco de la Nación brinda acceso a todos los servicios financieros a través de: su red de cajeros automáticos * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

4. El Banco de la Nación brinda acceso a todos los servicios financieros a través de: su red de cajeros corresponsales * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

5. Considera Ud. ¿Que la infraestructura (locales, equipos, tecnología) con la que cuenta el BN para brindar sus productos y servicios, es adecuada? * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

6. ¿La gama de productos y servicios que brinda el BN son los necesarios para desarrollar inclusión financiera? Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

7. ¿El número de clientes con los que cuenta el BN es suficiente para desarrollar una política de inclusión financiera efectiva? * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL BN

8. ¿La normativa del BN contempla los procedimientos necesarios al diseño, implementación y mantenimiento de la Estructura Organizacional? * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

9. ¿Cada uno de los cargos de la Estructura Organizacional tiene definido su nivel de responsabilidad, autoridad y relación con los demás cargos con los cuales deberá intervenir en el ejercicio de su función? * Marca solo un óvalo.

	2	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. ¿Existen manuales que detallen pasos secuenciales que se requieren para el ejercicio de cada uno de los cargos? * Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. ¿Existen manuales que detallen los proyectos específicos bajo responsabilidad de cada funcionario? * Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. ¿Existen manuales que detallen las reglas que formalicen el comportamiento de cada funcionario? * Marca solo un óvalo.

2 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. ¿La Estructura Organizacional permite coordinar las acciones que dan cumplimiento a las funciones asignadas a la Institución por Constitución y por Ley? * Marca solo un óvalo.

3 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. ¿La Estructura Organizacional permite y facilita la toma de decisiones? * Marca solo un óvalo.

4 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. ¿La Estructura Organizacional está adaptada a las necesidades cambiantes del entorno político, social, económico, demográfico del país? * Marca solo un óvalo.

5 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

16. ¿La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno? * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

17. ¿La Estructura Organizacional es flexible? Se entiende por flexibilidad a la capacidad de adaptación de la estructura organizacional. * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

18. ¿Considera Ud. que el diseño organizacional ha cambiado como resultado de la implementación de la estrategia nacional de inclusión financiera? * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

19. ¿La Estructura Organizacional está orientada a brindar servicios al ciudadano? * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

20. Existe coherencia y armonía de la estructura organizacional con la Gestión de Riesgos de la Institución * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

21. ¿Se aplican técnicas y métodos de mejora continua para la revisión y mejora de los procesos y actividades del Banco? * Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	()	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	()	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	()	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	()	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	()	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?	()	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....
.....

Fecha: 04-11-17

Validado por: DE OCASIO

Firma: [Firma]

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....
.....

Fecha: 09/11/17

Validado por: Dr. FRANCISCO V. GIL CONTRERAS

Firma: 