

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL:
“IMPLEMENTACIÓN DE LA CUENTA DNI COMO EL PRODUCTO
MAS INNOVADOR E INCLUSIVO DEL BANCO DE LA NACIÓN”

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

Presentado por el Bachiller

Denis Johel, Rubio Cubas

Asesor:

Dr. CPC. César Octavio Vásquez Carranza

CAJAMARCA-PERÚ

2024

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Denis Johel Rubio Cubas
DNI: 70840360
Escuela Profesional - Facultad:
Escuela Profesional de Contabilidad – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:
Dr. César Octavio Vásquez Carranza
Departamento Académico:
Ciencias Contables y Administrativas
3. Grado académico o título profesional para el estudiante
☐ Bachiller ☒ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☐ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☐ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☒ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Implementación de la Cuenta DNI como el Producto mas Innovador e Inclusivo del Banco de la Nación
6. Fecha de evaluación: 21/02/2024
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (ORIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 14%
9. Código Documento: oid:3117:344021065
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ APROBADO ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES ☐ DESAPROBADO

Fecha Emisión: 15/10/2024

Firma y/o Sello Emisor Constancia	
 _____ Dr. César Octavio Vásquez Carranza DNI: 26724198	 _____ Dr. Juan José Julio Vera Abanto Director de la Unidad de Investigación F-CECA

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS

Escuela Académico Profesional de Contabilidad

APROBACION DE TRABAJO DE
SUFICIENCIA PROFESIONAL

El (la) asesor (a) y los miembros del jurado evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N° 303-2023-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por el (la) Bachiller DENIS JOHEL RUBIO CUBAS denominada:

"IMPLEMENTACIÓN DE LA CUENTA DNI COMO EL PRODUCTO MAS INNOVADOR E INCLUSIVO DEL BANCO DE LA NACIÓN"



DR. CPC. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO
PRESIDENTE



DR. CPC. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO
SECRETARIO



DR. CPC. ROBERTO ARTURO GRANADOS CRUZ
VOCAL



DR. CPC. CÉSAR OCTAVIO VÁSQUEZ CARRANZA
ASESOR

DEDICATORIA

Con profunda gratitud, dedico este trabajo a Dios, autor intelectual de mi vida. Le agradezco infinitamente por concederme el don del conocimiento y la capacidad para llevar a cabo este informe, por iluminar mi mente con sabiduría y entendimiento, y por guiar cada uno de mis pasos hacia el camino del bien. Que su nombre sea siempre glorificado.

A mi amada familia, mi más profundo agradecimiento. Su apoyo incondicional, su amor y aliento fueron la base de este logro, y les estaré eternamente agradecido.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas y entidades que hicieron posible la culminación de este informe.

A mis padres, hermanos, tíos, docentes, líderes y compañeros de trabajo, quienes, con su apoyo constante, confianza y orientación, han sido un pilar fundamental en mi desarrollo profesional y personal. Su presencia en este proceso ha sido invaluable, y les estoy profundamente agradecido por su contribución en cada paso de este proyecto.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad Nacional de Cajamarca, institución que me brindó las herramientas y el entorno académico para desarrollar este informe, contribuyendo significativamente a mi formación profesional.

A todos, muchas gracias por su apoyo incondicional.

CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificación e Importancia del Trabajo de Suficiencia Profesional	13
CAPÍTULO II MARCO DESCRIPTIVO REFERENCIAL	16
2.1 Marco referencial	16
2.2 Descripción de la Institución	30
2.3 Antecedentes de la Institución	31
2.4 Áreas de desarrollo profesional	45
CAPÍTULO III DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	48
3.1 Actividades profesionales	48
3.2 Competencias profesionales adquiridas.....	52
CAPÍTULO IV PROPUESTA	55
4.1 Propuesta de mejora para la Institución	55
4.2 Factibilidad de la propuesta	58
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funciones generales y específicas	51
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cuenta DNI del BN.....	21
Figura 2 Pasos para activar cuenta DNI en BN	24
Figura 3 Requisitos básicos para activar cuenta DNI en BN	25
Figura 4 Pasos para realizar retiro sin tarjeta en BN	26
Figura 5 Pasos para retiro en cajero automático.....	26
Figura 6 Pasos para transferir dinero a la billetera BIM.....	27
Figura 7 Pasos para 4 pagar En Los Comercios Afiliados A Vendemas De Niubiz	28
Figura 8 Funciones del BIM.....	29
Figura 9 Agencia 3 Pampas (Ancash)	30
Figura 10 Línea de tiempo.....	32
Figura 11 Nueva Sede Principal – San Borja	33
Figura 12 PESEM 2017-2025 del Sector Economía y Finanzas	34
Figura 13 Modelo Conceptual del Sector	35
Figura 14 Grupos de interés del BN	37
Figura 15 Matriz FODA de BN.....	39
Figura 16 5 pilares estratégicos del Banco de la Nación.....	40
Figura 17 Mapa estratégico del BN.....	42
Figura 18 Indicadores del PEI 2022-2026.....	43
Figura 19 Organigrama general.....	44
Figura 20 Organigrama Red de Agencias	45
Figura 21 Organigrama de la Agencia 3 Pampas (Ancash).....	47

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, presento el informe de Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Implementación de la Cuenta DNI como el producto mas innovador e inclusivo del Banco de la Nación".

Este informe constituye la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante mi formación académica en la carrera de Contabilidad, fortalecidos mediante la experiencia profesional desempeñada como Administrador de Agencia en el Banco de la Nación.

Reconozco de antemano el valor de sus observaciones para el enriquecimiento de este trabajo, y someto el mismo a su consideración y evaluación, esperando contar con su aprobación.

Denis Johel Rubio Cubas

RESUMEN

El presente trabajo propone lineamientos y estrategias para la implementación eficiente de la Cuenta DNI, producto digital desarrollado por el Banco de la Nación en respuesta a la necesidad de transformación digital e inclusión financiera en el Perú. Este instrumento tiene como finalidad ampliar el acceso a los servicios financieros para toda la ciudadanía peruana mayor de edad, incluyendo adolescentes emancipados por matrimonio o paternidad. Diseñada como una cuenta de ahorros básica, gratuita y 100% digital, la Cuenta DNI responde a la problemática evidenciada durante la pandemia de COVID-19, periodo en el cual solo el 40% de la población peruana se encontraba bancarizada, y más del 70% de las transacciones se realizaban en efectivo. La propuesta busca acelerar su implementación mediante acciones operativas, técnicas y económicas, destacando su potencial para reducir la informalidad y fomentar la formalización económica del país.

Palabras clave: transformación digital, inclusión financiera, bancarización, innovación, adaptabilidad.

ABSTRACT

This paper proposes guidelines and strategies for the efficient implementation of the Cuenta DNI (National Identity Document), a digital product developed by Banco de la Nación in response to the need for digital transformation and financial inclusion in Peru. This instrument aims to expand access to financial services for all Peruvian citizens of legal age, including adolescents emancipated by marriage or parenthood. Designed as a basic, free, and 100% digital savings account, the Cuenta DNI (National Identity Document) responds to the problems highlighted during the COVID-19 pandemic, a period in which only 40% of the Peruvian population was banked, and more than 70% of transactions were made in cash. The proposal seeks to accelerate its implementation through operational, technical, and economic actions, highlighting its potential to reduce informality and promote the country's economic formalization.

Keywords: digital transformation, financial inclusion, banking, innovation, adaptability

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La pandemia del COVID-19 planteó desafíos sin precedentes en todos los sectores, incluyendo el bancario, donde las largas colas en la red de agencias representaban un alto riesgo de contagio.

En respuesta, muchas instituciones financieras buscaron soluciones digitales para minimizar el contacto físico y asegurar la continuidad de sus servicios financieros.

La industria bancaria está atravesando una profunda transformación, impulsada por la evolución de las expectativas de los clientes, los avances tecnológicos, las regulaciones cambiantes, la economía fluctuante y la emergencia de nuevos modelos de negocio. Por lo cual, para mantenerse relevantes y competitivos, los bancos se ven obligados a adaptarse, innovar y transformarse de manera continua. En este contexto, los productos financieros digitales están ganando terreno rápidamente sobre los métodos tradicionales; dado que, los métodos de pago están cambiando: las tarjetas físicas y el dinero en efectivo están dando paso a pagos directos desde dispositivos móviles y a sistemas de identificación biométrica (Gomber et al., 2018).

Esta revolución digital en el sector financiero no solo responde a las demandas de una sociedad cada vez más conectada sino también a la necesidad de ofrecer soluciones seguras, rápidas y accesibles a un mayor segmento de la población, especialmente en situaciones críticas como la pandemia de COVID-19, que ha acelerado la adopción de servicios financieros digitales para minimizar el contacto físico y promover la inclusión financiera (Kapucu & Hu, 2022).

A nivel global, la crisis sanitaria ha exacerbado las desigualdades económicas y sociales, afectando en mayor medida a los sectores más vulnerables. En ese sentido, se ha evidenciado

una contracción económica significativa, con un efecto desproporcionado en pequeñas y medianas empresas (PYMES) y en personas sin acceso a servicios financieros básicos. Se estima que la pandemia ha tenido efectos negativos en la estabilidad financiera, con impactos adversos en el rendimiento financiero y la solidez de los bancos a nivel mundial (Zavaleta & Rico, 2021).

En América Latina, se observa un escenario marcado por las consecuencias socioeconómicas de la pandemia de COVID-19, el cual, ha catalizado la urgente necesidad de adaptación e innovación en el sector bancario y financiero. La digitalización se ha convertido en una estrategia clave para abordar los desafíos presentados por la crisis sanitaria, especialmente en términos de inclusión financiera y acceso a servicios bancarios. En este contexto, en Argentina, se tiene el caso del Banco Provincia, que ha jugado un papel crucial al relanzar la Cuenta DNI, una billetera virtual que ha facilitado la bancarización de una amplia porción de la población de forma sencilla y cómoda desde sus hogares. Este esfuerzo por promover la inclusión financiera, mediante una solución digital, no solo ha minimizado la necesidad de visitas presenciales a las sucursales bancarias, sino que también ha permitido que más de 600,000 personas sin cuentas bancarias previas reciban el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) (Fagherazzi et al., 2020).

En Perú, la pandemia ha exacerbado desafíos preexistentes en la inclusión financiera y el acceso a servicios financieros digitales. A pesar de que solo el 43% de los adultos tenía una cuenta en una institución financiera y un porcentaje aún menor participaba activamente en el sistema financiero formal, según datos del Banco Mundial de 2017, el país se enfrentó a la necesidad urgente de fomentar la inclusión financiera para mitigar los efectos económicos adversos de la COVID-19. En respuesta, el BCRP y la SBS implementaron medidas para estimular la economía mediante la reducción de la tasa de interés de referencia a 0.25% y la

reestructuración de créditos, promoviendo al mismo tiempo el uso de cuentas básicas y dinero electrónico (Parra & Caza, 2021).

En este contexto, se promulgó la Ley No 31120, que creó la cuenta DNI administrada por el BN como un instrumento de inclusión financiera 100% digital, diseñado para facilitar transacciones financieras sin necesidad de contratos físicos, utilizando solamente el DNI, un celular con acceso a internet, y credenciales de seguridad del usuario. La cuenta DNI se propuso no solo como un medio para realizar pagos y transferencias, sino también como un canal para la distribución de subsidios y apoyos gubernamentales, destacando su relevancia en la estrategia de respuesta a la pandemia y en la promoción de la inclusión financiera en el país.

En particular, en la región Ancash una de las más afectadas por la exclusión financiera se han identificado barreras significativas que dificultan la adopción efectiva de este producto. Desde la experiencia profesional en la agencia del Banco de la Nación en Ancash, se ha podido observar que, si bien la Cuenta DNI representa un avance en términos de inclusión, su uso efectivo requiere de estrategias complementarias de orientación, soporte técnico y sensibilización ciudadana. Esto motiva la presente propuesta de mejora, orientada a analizar el impacto, limitaciones y oportunidades de mejora de la Cuenta DNI como instrumento de política pública.

Formulación del problema

Problema General:

¿Qué lineamientos y estrategias son necesarias para la implementación eficiente de la Cuenta DNI como el producto financiero más inclusivo e innovador del Banco de la Nación?

Problemas Específicos:

- ¿Qué condiciones técnicas y operativas son necesarias para optimizar la implementación de la Cuenta DNI?
- ¿Qué estrategias pueden diseñarse para mejorar la implementación de la Cuenta DNI en los segmentos poblacionales no bancarizados?
- ¿Cuál es el impacto esperado de la Cuenta DNI en el proceso de inclusión financiera y formalización económica del país?

1.2 Objetivos

Objetivo General:

Proponer lineamientos y estrategias que contribuyan a la implementación eficiente de la Cuenta DNI como herramienta innovadora e inclusiva del Banco de la Nación.

Objetivos Específicos:

- Identificar las condiciones técnicas y operativas necesarias para su adecuada implementación.
- Diseñar estrategias de promoción y sensibilización para acelerar su implementación en sectores no bancarizados.
- Describir el potencial impacto del producto cuenta DNI en la inclusión financiera y formalización de la economía.

1.3 Justificación e Importancia del Trabajo de Suficiencia Profesional

Este trabajo resulta relevante al abordar una problemática de interés nacional: la limitada inclusión financiera de la población. La Cuenta DNI representa una respuesta innovadora del Estado, a través del Banco de la Nación, para cerrar la brecha de acceso al sistema financiero.

Su implementación no solo busca facilitar transferencias gubernamentales, sino también fomentar la cultura del ahorro, reducir el uso del efectivo y promover la formalización económica. Desde una perspectiva contable y administrativa, este estudio permite aplicar conocimientos técnicos en procesos de planificación, control y evaluación de proyectos institucionales con impacto social. Además, contribuye al fortalecimiento de competencias profesionales mediante el análisis crítico de una política pública relevante.

La implementación de la Cuenta DNI por el BN constituye una respuesta pragmática y estratégica a los desafíos de inclusión financiera exacerbados por la pandemia de COVID-19, reflejando un enfoque innovador en el panorama bancario peruano. Desde una perspectiva contable, la justificación para desarrollar un producto como la Cuenta DNI se arraiga en la necesidad de optimizar los mecanismos de distribución de subsidios gubernamentales y facilitar el acceso a servicios financieros básicos. Este enfoque no solo anticipa una reducción significativa en los costos operativos y de transacción para el banco y los usuarios sino que también promueve una mayor transparencia y eficiencia en el manejo de fondos públicos y privados. Además, al vincular directamente la identidad digital con las transacciones financieras, se establece un marco robusto para mejorar la seguridad financiera, reduciendo el riesgo de fraude y aumentando la confianza en el sistema bancario entre la población no bancarizada.

La justificación de este estudio reside en su contribución significativa a la Universidad Nacional de Cajamarca (UNC), en cuanto al cuerpo de conocimientos existente, ya que este informe no solo ofrece un recurso valioso para comprender la complejidad y los desafíos inherentes a la inclusión financiera y la digitalización bancaria, sino que también establece un precedente estructural y metodológico para futuros Trabajos de Suficiencia Profesional (TSP). Por lo cual, el estudio actúa como un pilar de referencia y una guía empírica para

investigaciones subsiguientes y proyectos de desarrollo en el campo financiero, incentivando así una evolución continua de prácticas y estrategias dentro del sector bancario.

En cuanto a la importancia, la Cuenta DNI trasciende la mera inclusión financiera, situándose como un pilar fundamental en la estrategia de digitalización económica del Perú. Desde esta óptica, este producto se erige como un catalizador para la formalización económica, alentando a una amplia sección de la población a integrarse en el sistema financiero formal. La capacidad de la Cuenta DNI para servir como un vehículo para la recepción de pagos gubernamentales, realizar transacciones comerciales y acceder a servicios financieros digitales, lo cual, subraya su papel como un instrumento de empoderamiento económico. Al facilitar un acceso sin precedentes a servicios financieros, la Cuenta DNI no solo promueve una mayor inclusión sino que también impulsa la alfabetización financiera entre los sectores históricamente marginados. En el ámbito contable, esto representa un avance significativo hacia la creación de un ecosistema financiero más integrado y accesible, donde la gestión eficaz de las finanzas personales y empresariales puede ser una realidad para todos.

CAPÍTULO II

MARCO DESCRIPTIVO REFERENCIAL

2.1 Marco referencial

Explicación del Producto y sus Funcionalidades

Antecedentes del Producto Cuenta DNI

Sánchez et al. (2024) evidencio la promoción de la inclusión financiera en el BN, buscando expandir los canales de atención y simplificar el acceso a pagos digitales y transferencias interbancarias para comunidades vulnerables. Este esfuerzo incluye la integración de billeteras móviles como YAPE y PLIN en el ecosistema financiero, las cuales juegan un rol crucial, especialmente en regiones donde su adopción no solo ha mejorado la visibilidad de productos de pequeños comerciantes y ciudadanos, sino que también ha facilitado la creación de historiales transaccionales, abriendo caminos hacia perfiles crediticios y la inclusión en el sistema financiero formal. Además, la preferencia por las billeteras móviles sobre los sistemas de pago tradicionales entre emprendedores se debe a los menores costos operativos.

Salcedo (2023) se propuso determinar la correlación histórica entre la digitalización de servicios financieros y el nivel de satisfacción entre los usuarios del BN en la ciudad de Tacna. Se recurrió a un método cuantitativo, con un diseño transversal y no experimental, enfocado en el análisis relacional. La población de estudio estuvo constituida por clientes del BN de Tacna, a quienes se les aplicó un cuestionario basado en la escala Likert, seleccionando una muestra representativa de 385 individuos. Los datos recolectados se sometieron a un análisis estadístico, tanto descriptivo como inferencial, que confirmó la existencia pasada de una relación significativa entre la digitalización de los servicios financieros y la satisfacción del cliente, con un 95% de nivel de confianza. Además, se identificó una correlación positiva, aunque débil,

entre el uso de la banca en línea, la banca móvil y los agentes corresponsales con respecto a la satisfacción del cliente. Estos descubrimientos llevaron a la elaboración de conclusiones y recomendaciones enfocadas en fortalecer las estrategias del banco para mejorar aquellos procesos tecnológicos que son utilizados directamente por los clientes.

Chavarry (2024) buscó la relación entre la utilización de la banca electrónica del BN y el nivel de satisfacción de los clientes en la provincia de Celendín durante el año 2021. Se adoptó un enfoque cuantitativo, aplicando una metodología descriptiva-correlacional y transversal no experimental. La población de estudio abarcó a 79,084 individuos, de los cuales se seleccionó una muestra de 380 personas para ser encuestadas mediante dos cuestionarios. Los resultados revelaron que un 47.11% de los clientes consideraron la banca electrónica como regular y un 37.37% expresaron insatisfacción con los servicios bancarios. Además, se determinó que un 45% de los usuarios calificaron la banca celular como deficiente; un 47.37% vieron la banca por internet como regular; un 42.37% opinaron que la banca móvil era regular y un 34.74% calificaron la funcionalidad de los cajeros automáticos también como regular. Se descubrió que la relación entre la banca celular y la satisfacción del cliente fue positiva y alta (84%), similar a la relación entre la banca por internet y la satisfacción de los clientes (82%). De igual manera, la relación entre la banca móvil y la satisfacción del cliente fue del 82%, mientras que la relación del uso de cajeros automáticos con la satisfacción alcanzó un nivel moderado (56%). En conclusión, se evidenció una significativa y directa correlación entre las variables de estudio, con un 91% de correlación.

Fundamentación Teórica

El desarrollo de productos digitales en el sector financiero se sustenta en teorías de inclusión financiera y modernización institucional. Modelos como el “Marco de Acceso y Uso” explican que, para lograr una inclusión financiera efectiva, no solo se debe proveer el acceso a

productos financieros, sino garantizar su uso sostenido mediante educación financiera, facilidad tecnológica y confianza institucional (Castillo 2015).

La teoría de adopción tecnológica (TAM, por sus siglas en inglés) también es clave, pues señala que los usuarios aceptan una tecnología cuando la perciben como útil y fácil de usar. En ese sentido, la Cuenta DNI debe ser diseñada no solo como un instrumento de política social, sino también como un servicio intuitivo y confiable.

Inclusión Financiera: La inclusión financiera se define como el acceso y uso efectivo de servicios financieros formales por parte de todos los segmentos de la población, especialmente aquellos en situación de vulnerabilidad. Según Mejía y Azar (2021), constituye un factor clave para reducir la pobreza, fomentar el crecimiento económico y promover la equidad social.

Transformación Digital en el Sector Financiero: La transformación digital implica la incorporación de tecnologías en los procesos y servicios de las instituciones financieras, con el objetivo de mejorar la eficiencia, accesibilidad y experiencia del usuario. Herramientas como la banca móvil, billeteras digitales y cuentas electrónicas se han consolidado como soluciones estratégicas frente a las limitaciones del sistema tradicional.

Innovación Financiera: La innovación financiera comprende el desarrollo de productos, servicios o modelos de negocio nuevos que generan valor agregado al usuario y permiten atender necesidades insatisfechas. En este contexto, la Cuenta DNI se posiciona como un instrumento disruptivo dentro del sistema financiero público peruano.

Formalización Económica: Uno de los objetivos complementarios de la inclusión financiera es fomentar la formalización de las actividades económicas, promoviendo el uso del sistema financiero, el cumplimiento tributario y el acceso a programas de apoyo estatal. La

Cuenta DNI, al facilitar transacciones y registros financieros, contribuye indirectamente a dicho objetivo.

Marco Conceptual

Cuenta DNI: La Cuenta DNI es un producto financiero implementado por el Banco de la Nación, cuyo objetivo principal es facilitar el acceso a servicios bancarios a la población no bancarizada. Se trata de una cuenta de ahorros digital, vinculada al Documento Nacional de Identidad (DNI), que permite realizar operaciones básicas como transferencias, pagos y retiros a través de canales electrónicos.

Inclusión financiera: Según Touriño y Dávila (2019), la inclusión financiera es el acceso que tiene la población a productos y servicios financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades (transacciones, pagos, ahorros, crédito y seguros), de manera responsable y sostenible.

Bancarización: Proceso mediante el cual la población accede por primera vez a servicios financieros formales.

Transformación digital: Implica el uso de tecnologías digitales para mejorar procesos, optimizar operaciones y brindar nuevos servicios. En el contexto bancario, facilita el acceso remoto a productos financieros y mejora la eficiencia en la atención al cliente.

Educación Financiera: Conjunto de conocimientos que permiten a las personas tomar decisiones informadas respecto al uso de productos y servicios financieros.

Innovación e Inclusión Financiera en el Sistema Bancario Peruano

¿Qué es la innovación en servicios financieros?

La innovación en servicios financieros hace referencia a la introducción de nuevos productos, tecnologías, canales de atención o modelos de negocio que mejoran la eficiencia, accesibilidad y experiencia del usuario en el sistema financiero. De acuerdo con Caviedes (2021), la innovación financiera cumple un papel estratégico al reducir las barreras de entrada a los servicios bancarios tradicionales, permitiendo una mayor cobertura y eficiencia operativa. En este contexto, los canales digitales como la banca móvil, los monederos electrónicos y las cuentas digitales se posicionan como soluciones clave.

En el caso del Banco de la Nación, la Cuenta DNI representa un ejemplo claro de innovación, al ser una cuenta 100 % digital, que puede activarse sin trámites presenciales, utilizando como identificador único el Documento Nacional de Identidad (DNI).

¿Qué significa un producto financiero inclusivo?

Un producto financiero se considera inclusivo cuando está diseñado para ser accesible a personas tradicionalmente excluidas del sistema financiero formal, como ciudadanos de zonas rurales, de bajos ingresos o sin historial crediticio. Según Ríos y Vásquez (2022), la inclusión financiera no solo implica acceso, sino también el uso efectivo de productos y servicios que satisfagan las necesidades del usuario, de manera segura y asequible.

La inclusividad de la Cuenta DNI radica en su enfoque masivo, su activación automática y su vinculación con programas sociales del Estado, lo cual ha facilitado la bancarización de millones de peruanos sin necesidad de acudir a una agencia bancaria.

¿Cómo se mide o evalúa la inclusión financiera?

La inclusión financiera puede evaluarse a través de diversos indicadores, como el porcentaje de adultos con cuenta bancaria, uso de servicios financieros digitales, número de

transacciones electrónicas por persona y acceso a cajeros automáticos, agentes corresponsales y otros canales digitales.

En el caso peruano, Mabel (2023) y la SBS reportan avances importantes gracias a iniciativas como la Cuenta DNI. Por ejemplo, según datos de ASBANC, al cierre de 2023, más de 5.7 millones de peruanos contaban con una Cuenta DNI activa, y se realizaron más de 13 millones de operaciones digitales a través de esta plataforma en el año.

La Cuenta DNI

La cuenta DNI es una cuenta de ahorros esencial completamente digital, denominada en la moneda nacional y se establece en el Banco de la Nación para cada titular. Fue establecida mediante la Ley N° 31120 y está regulada y diseñada para su puesta en marcha y activación.

Figura 1

Cuenta DNI del BN



Nota. Extraído de Banco de la Nación - 2022

¿Qué es una Cuenta de Ahorros?

Es el producto financiero más popular porque permite ahorrar y acceder al dinero rápidamente a través de los diversos canales. Además, los fondos depositados generan intereses de acuerdo con las tasas establecidas por el banco. Funciona de manera sencilla, recibiendo depósitos a través de diferentes canales, como oficinas, cajeros automáticos, agentes y aplicaciones móviles.

¿Qué es una Cuenta de Ahorros Básica?

Una "Cuenta Básica" se refiere a una cuenta de depósito de ahorros ofrecida por entidades del sistema financiero autorizadas para captar depósitos del público, dirigida a personas naturales. Este tipo de cuentas está regulado por la Resolución SBS N° 2891-2018 y sus modificaciones.

Para ser clasificada como una cuenta básica, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser abierta por personas naturales nacionales o extranjeras residentes.
- Cada transacción está limitada a un máximo de tres mil soles (S/ 3,000.00).
- Está denominada en moneda nacional y el saldo total de cuentas básicas de un mismo titular en una misma entidad no puede superar los diez mil soles (S/ 10,000.00).
- Las transacciones acumuladas mensuales de un mismo titular en una misma entidad no pueden exceder los quince mil soles (S/. 15,000).
- La apertura de cuentas básicas y las operaciones que aumenten el saldo de estas cuentas solo pueden realizarse dentro del territorio nacional.
- No se requiere un monto mínimo de apertura ni un saldo mínimo mensual.
- Deben ser identificadas como "cuentas básicas" y mantener esta denominación, cumpliendo con los requisitos establecidos, durante su existencia.

¿Como Aperturar Mi Cuenta Dni?

Las Cuentas DNI se aperturaran de forma masiva, automática y gratuita a los ciudadanos peruanos o extranjeros nacionalizados que cuenten con DNI.

- El proceso de apertura debe identificar a los ciudadanos con restricciones para la apertura de cuentas (Indicadores Listas Negras de la BDUC).
- El ciudadano no puede tener más de una Cuenta DNI abierta, considerando que no pueden existir 2 Cuentas DNI con el mismo número de documento de identidad.
- La Cuenta DNI debe encontrarse vinculada al número de DNI de su titular y a una tarjeta de débito Virtual.

Requisitos:

- Ser ciudadano peruano.
- Contar con documento Nacional de Identidad (DNI).
- El beneficiario deberá contar con teléfono móvil, siendo el titular de la línea.
- Correo electrónico del ciudadano.

Aspectos Relevantes:

- La apertura de la Cuenta DNI se realizará de manera masiva, automática y gratuita para cualquier individuo que posea un Documento Nacional de Identidad (DNI), sin requerir la firma previa de un contrato o la aceptación por parte del titular.
- La apertura y uso de la Cuenta DNI se lleva a cabo completamente en línea, lo que significa que las personas que no tengan acceso a internet o no cuenten con un teléfono móvil a su nombre no podrán autenticarse ni registrarse digitalmente. Por lo tanto, tampoco podrán activar ni operar su Cuenta DNI.

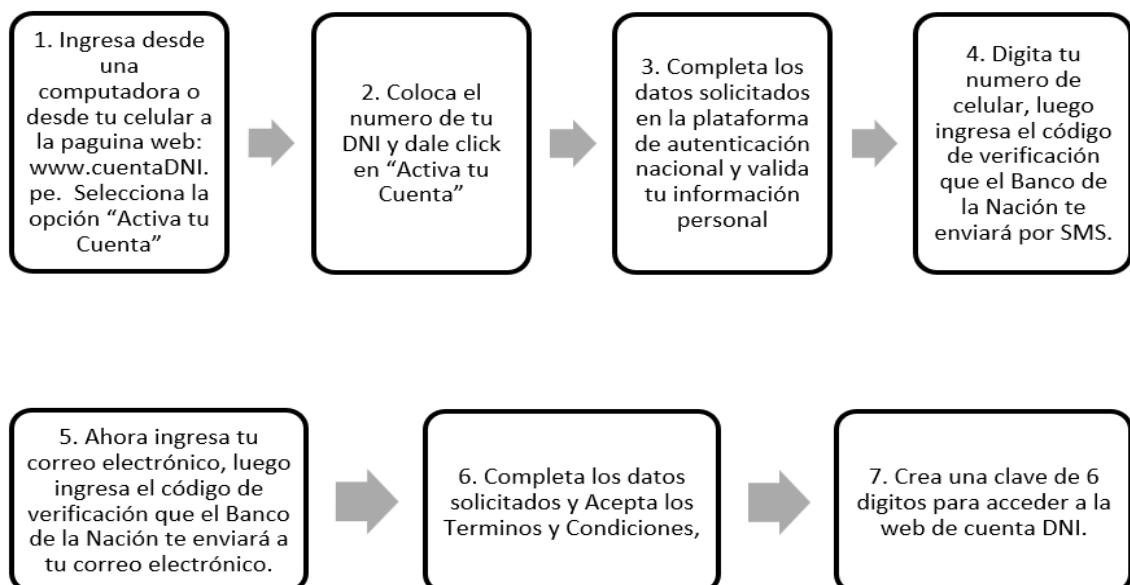
- La Cuenta DNI está incluida en el régimen simplificado según lo dispuesto por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, sobre conducta de mercado y prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo
- La Cuenta DNI solo podrá operar en canales alternos (virtuales y excepcionalmente presenciales), no en la red de agencias.
- A los 180 días se vigila la cuenta (recibe abonos, pero no puede realizar retiros).
- A los 2 años la cuenta se paraliza si tiene saldo (no permite retiros y abonos).
- Si la cuenta a los dos años tiene saldo cero debe cerrarse. La condición de cierre da por finalizada la relación contractual con el cliente.

¿Como Activar Mi Cuenta DNI?

Para realizar el proceso de activación de la cuenta DNI debemos seguir el siguiente procedimiento:

Figura 2

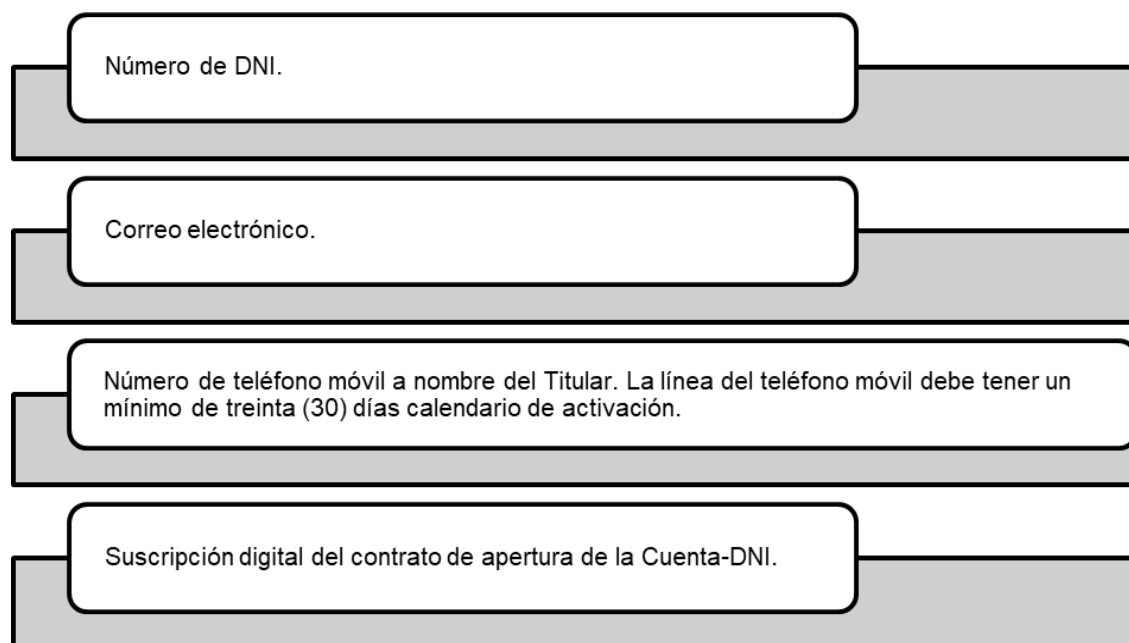
Pasos para activar cuenta DNI en BN



Es importante mencionar que los requisitos básicos para poder Activar tu cuenta DNI son los siguientes:

Figura 3

Requisitos básicos para activar cuenta DNI en BN



La Activación de la Cuenta DNI se realiza luego de su apertura.

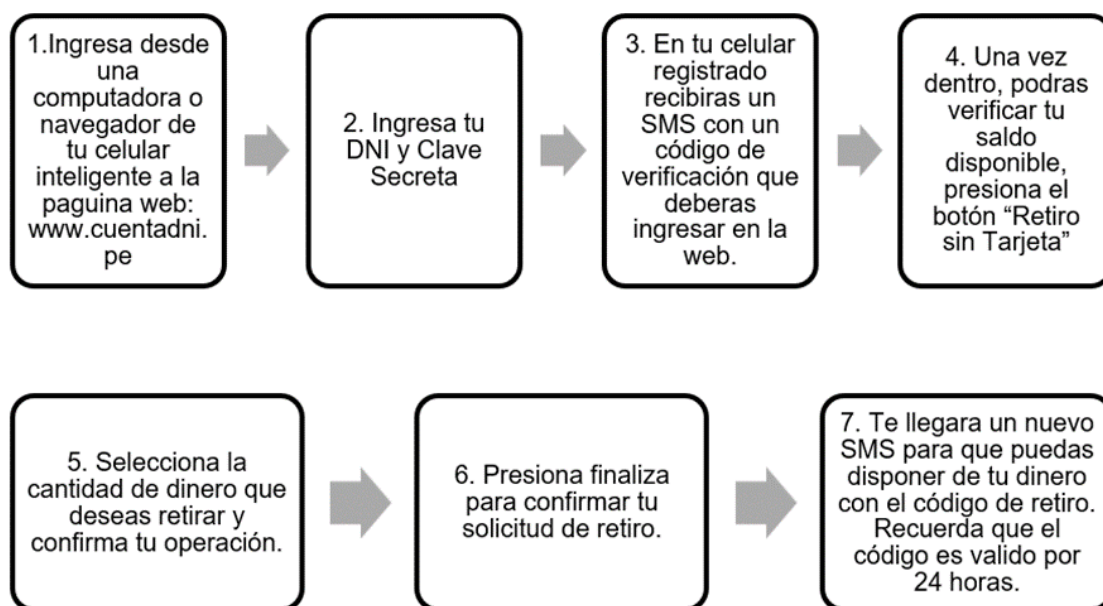
Principales funcionalidades que tiene la cuenta DNI

➤ Retiro Sin Tarjeta

Para poder realizar el retiro sin tarjeta seguimos el siguiente procedimiento:

Figura 4

Pasos para realizar retiro sin tarjeta en BN



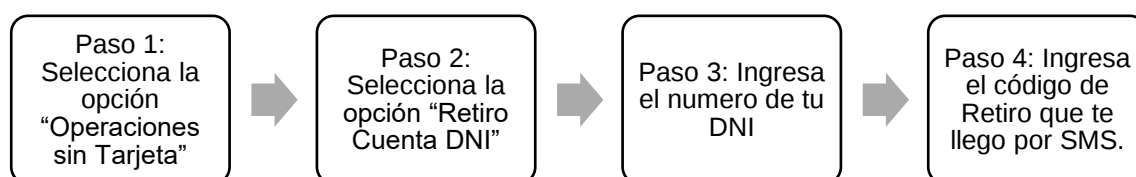
Es importante recordar que el monto mínimo para la solicitud de retiro es de S/ 20.00 y el monto máximo es de S/ 2,000.00 a excepción del importe de S/ 30.00.

➤ Retiro en el Cajero Automático

Para poder hacer efectivo la solicitud de retiro seguimos el siguiente procedimiento:

Figura 5

Pasos para retiro en cajero automático



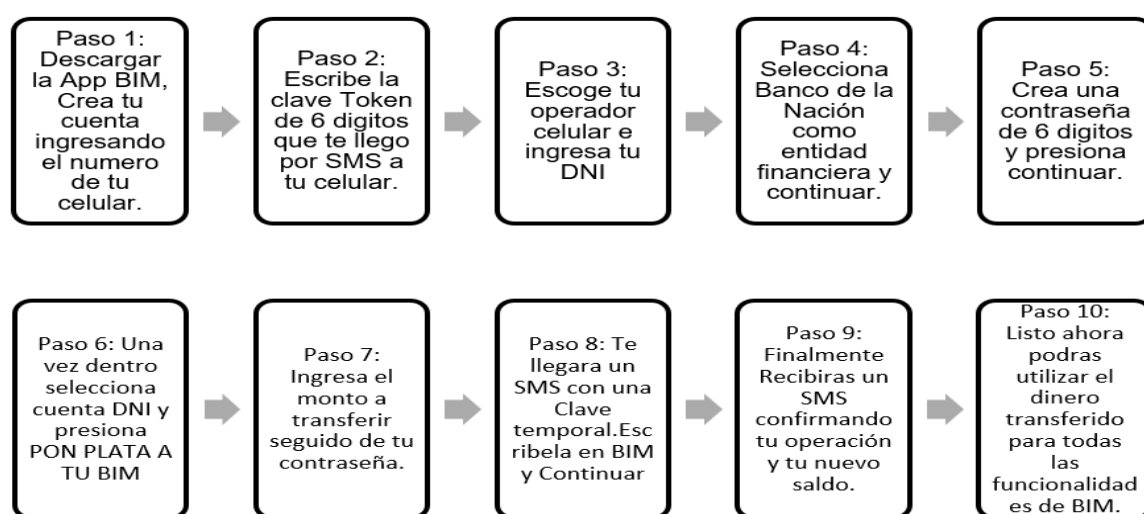
Posteriormente el cajero automático te dispensará el efectivo solicitado y te emitirá tu comprobante de retiro.

➤ Transferir Dinero a la Billetera Bim

Para poder transferir dinero a la billetera BIM desde cuenta DNI debemos seguir el siguiente procedimiento:

Figura 6

Pasos para transferir dinero a la billetera BIM

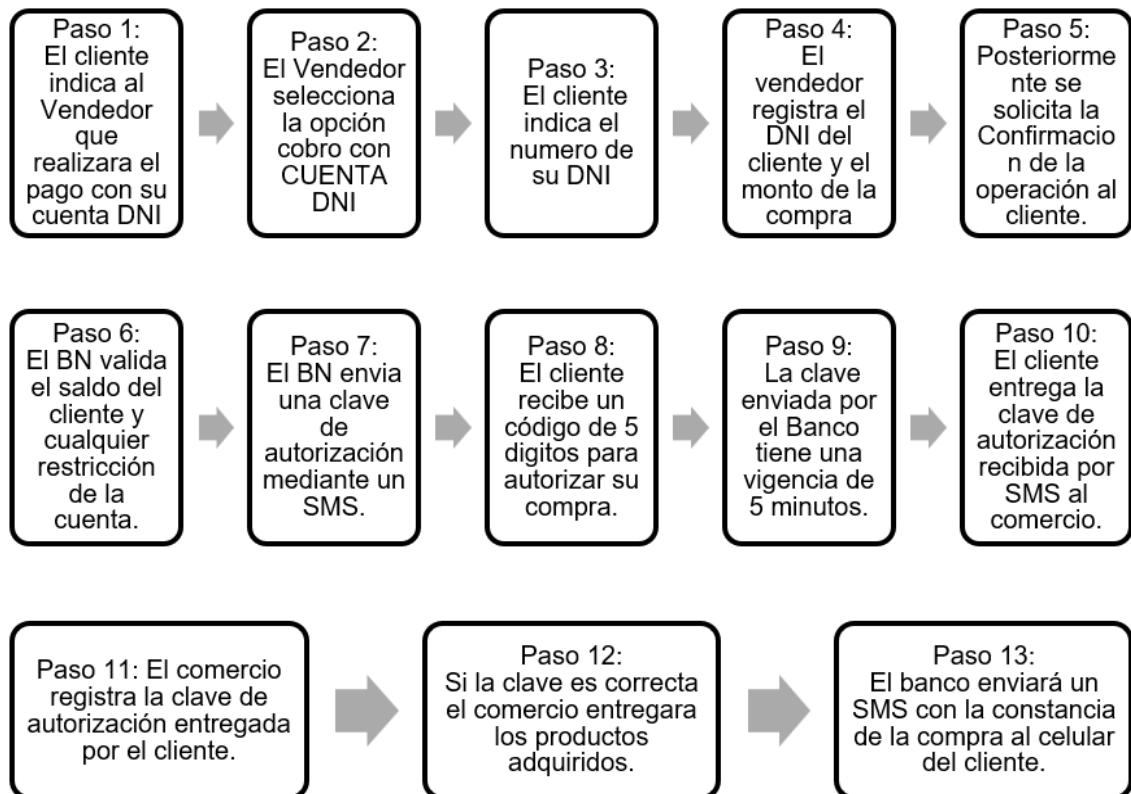


➤ Pagar En Los Comercios Afiliados A Vendemas De Niubiz

Para realizar pagos en comercios afiliados a vendemas de NIUBIZ utilizando el saldo de la cuenta DNI es necesario realizar el siguiente procedimiento:

Figura 7

Pasos para 4 pagar En Los Comercios Afiliados A Vendemas De Niubiz



Es importante recordar que al realizar los pagos por compras realizadas en los comercios afiliados a vendemas de niubiz solo debemos indicar el N° de DNI y la clave de 5 dígitos que el banco enviara a nuestro celular mediante un SMS, no es necesario proporcionar más información adicional.

“Ahora realizar compras sin necesidad de efectivo ya es posible gracias a cuenta DNI”

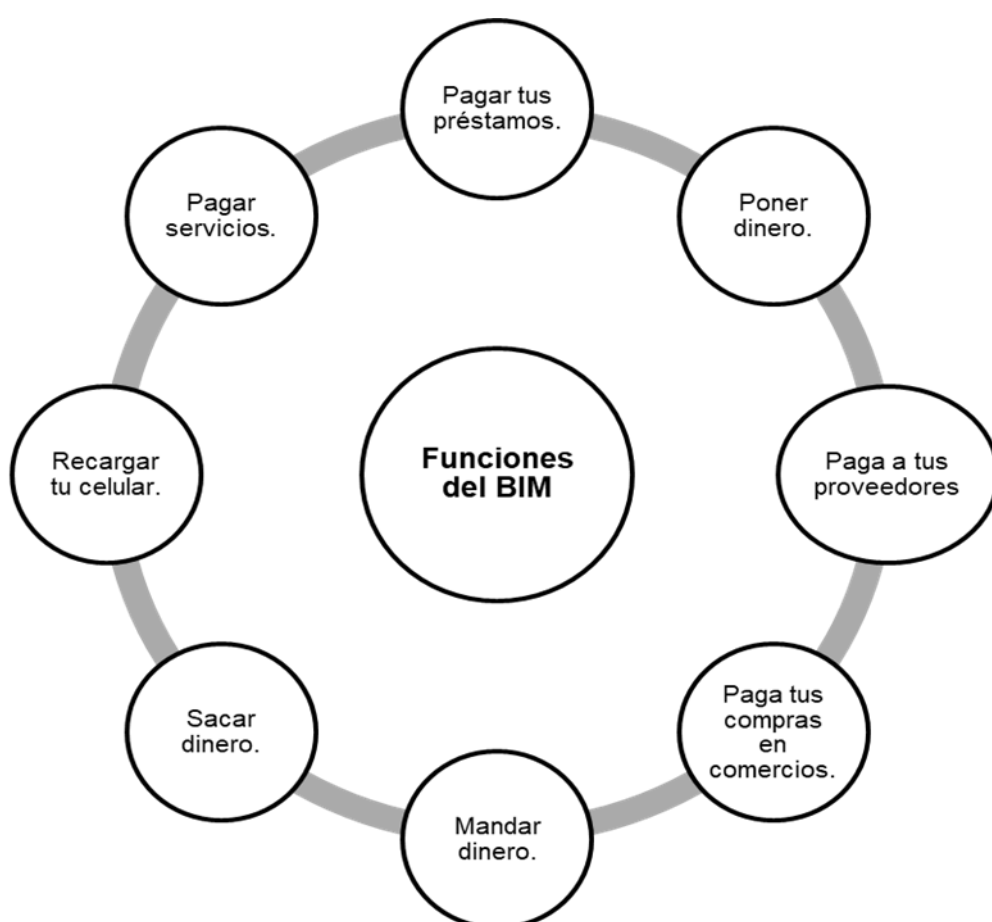
¿Qué es BIM?

BIM es una aplicación de billetera móvil que puedes obtener de forma gratuita, la cual te ofrece la posibilidad de mantener tu dinero de manera segura en tu dispositivo móvil, prescindiendo de la necesidad de tener una cuenta bancaria.

Las principales funciones de BIM son:

Figura 8

Funciones del BIM



Cabe precisar que con el BIM También puedes:

- Pagar en la Red Izipay, Red Digital y Bimers
- Pagar con tu billetera más de 290 trámites del Estado en la página de Págalo.pe

Por lo que, el BIM no solo es una herramienta de pago conveniente, sino que también puede facilitar una variedad de transacciones financieras y ayudar en la gestión de las finanzas personales de los usuarios. Su capacidad para integrarse con servicios gubernamentales y plataformas de pago en línea amplía aún más su utilidad en la vida cotidiana.

2.2 Descripción de la Institución

El Banco de la Nación es una institución financiera pública perteneciente al Estado peruano, cuya finalidad principal es apoyar las políticas de inclusión financiera, facilitando el acceso a productos y servicios a toda la población, especialmente en zonas donde la banca privada no tiene presencia.

La agencia en la que se desarrolló la experiencia profesional se ubica en la región Ancash, y forma parte del conjunto de agencias a nivel nacional orientadas a brindar atención directa a los usuarios.

Figura 9

Agencia 3 Pampas (Ancash)



Nota. Fotografía propia

2.3 Antecedentes de la Institución

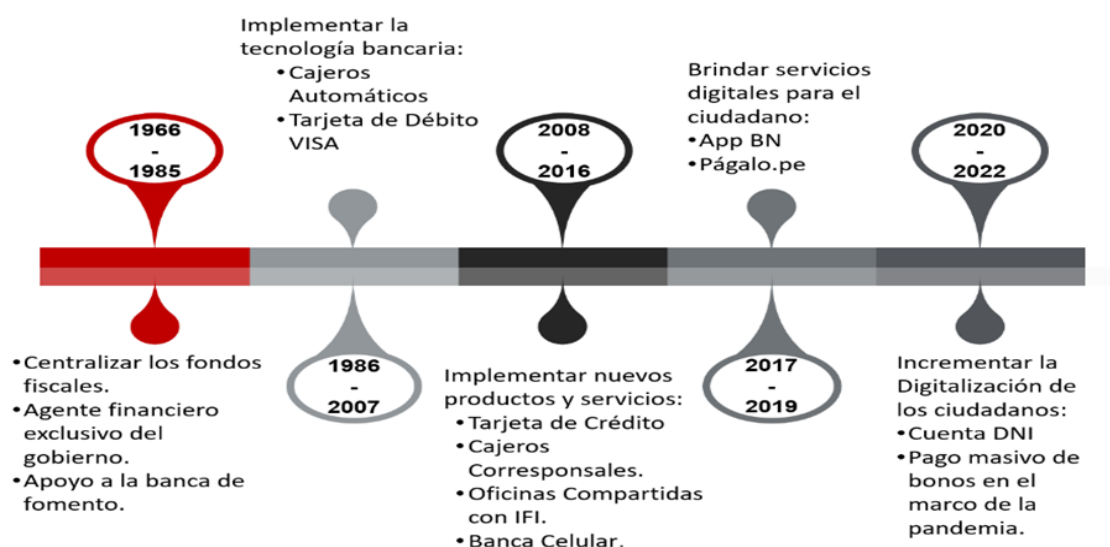
Evolución Histórica del BN

El 27 de enero de 1966, la asamblea legislativa nacional, conocida como Congreso de la República, otorgó su consentimiento a la promulgación de la Ley número 16000; un acto jurídico que culminó en la creación y establecimiento del BN. Breves jornadas subsiguientes a la aprobación legislativa, Fernando Belaúnde Terry, en su calidad de máximo mandatario de la nación, efectuó la sanción formal de la ley, señalando así la conclusión de una prolija evolución cuyos orígenes se extienden hasta los albores del siglo decimonónico. No obstante, fue específicamente en el año de 1914 cuando se manifestó con vigor la aspiración por instituir una entidad bancaria que fungiera como eje central de las actividades operacionales, económicas y financieras del país.

Subsecuente a su constitución, el BN ha encarnado una pluralidad de funciones, alineándose rigurosamente con los preceptos delineados en su documento constitutivo, y demostrando una resiliente capacidad de ajuste ante las exigencias variantes de sucesivas generaciones. Ha confrontado, con determinación, los retos suscitados por transformaciones en el ámbito de los servicios bancarios, asignaciones gubernamentales emergentes y la evolución de las expectativas y necesidades entre su base de usuarios. En lo sucesivo, se delinean los hitos predominantes en su secuencia evolutiva a través del tiempo:

Figura 10

Línea de tiempo



Nota. Extraído de Banco de la Nación - 2016

Incorpórese al BN dentro del espectro institucional del Estado, asignado específicamente al ámbito de la Economía y Finanzas de la República del Perú, cuyo establecimiento se oficializó a través de la promulgación de la Ley N° 16000 el vigésimo séptimo día de enero del año mil novecientos sesenta y seis. Su regulación se fundamenta en un estatuto personalizado, consagrado por el Decreto Supremo N° 07-94-EF, proclamado el 26 de enero de 1994. Se encuentra adicionalmente sometido a la directriz del Decreto Legislativo N° 1031, dirigido a la optimización de la gestión en el sector empresarial del Estado, y al articulado 33° de la Ley N° 26702, la cual delimita las bases del Sistema Financiero y de Seguros, así como la estructuración de la SBS, admitiendo la aplicación subsidiaria de cualquier disposición adicional o modificatoria inherente a la citada Ley General.

Respecto a sus atribuciones, el BN se erige como ente custodio de las divisiones contables del Tesoro Público, suministrando asimismo asesorías y operativas bancarias al Gobierno Central a fin de optimizar la administración de los activos estatales. Encargado adicionalmente de la recaudación de tributos y ejecución de desembolsos, ya sea por mandato directo del Tesoro

o mediante convenios estipulados con los entes recaudadores. Paralelamente, se dedica a la creación e implementación de instrumentos financieros, ejecución de procedimientos y provisión de servicios orientados a la estipulación de la inclusión financiera, persiguiendo la meta de catalizar el avance socioeconómico del país, en concordancia con los lineamientos dictaminados por la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) y su reglamentación interna.

Figura 11

Nueva Sede Principal – San Borja



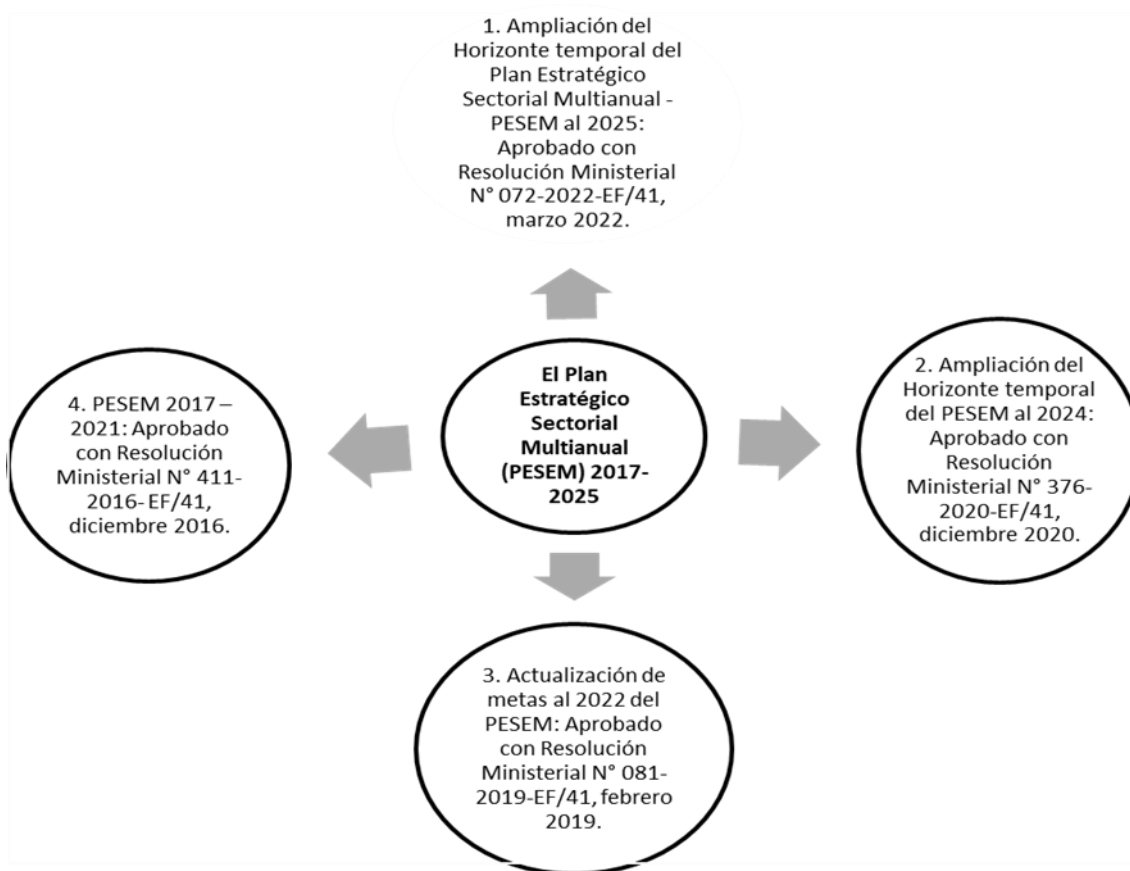
Nota. Extraído de COSAPI - 2016

Síntesis del Plan Estratégico del Sector

La ratificación y consecuente enmienda del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) para el lapso comprendido entre los años 2017 y 2025, asignado al ámbito del Sector Economía y Finanzas, se llevó a cabo mediante la adición y modificación por los documentos que se enumeran a continuación:

Figura 12

PESEM 2017-2025 del Sector Economía y Finanzas



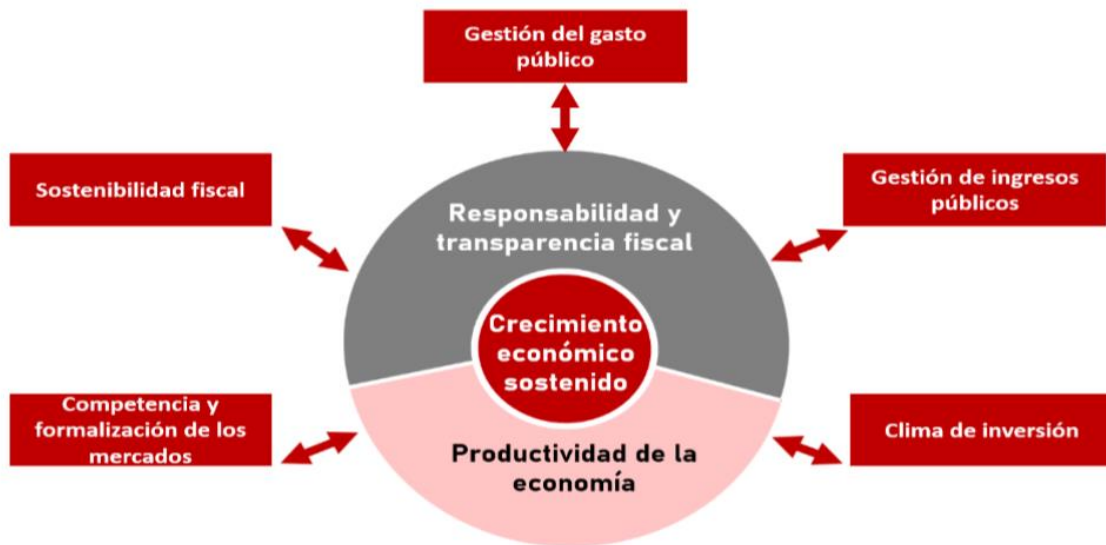
Este documento encapsula la esencia del PESEM del período 2017 a 2025, concerniente al ámbito de la Economía y Finanzas, englobando componentes cruciales tales como: concisa elaboración del análisis prospectivo, escenario de compromiso, visión del sector de economía y finanzas; objetivos, indicadores y acciones estratégicas.

A. Modelo conceptual del sector

La edificación teórica, conocida bajo la nomenclatura de “Crecimiento Económico Sostenido”, se erige como un esquema sistémico dedicado a la elucidación y catalogación de las áreas temáticas pertinentes al dominio sectorial en cuestión. Dicha construcción teórica se articula en torno a dos elementos fundamentales y quintuplica su detalle mediante la inclusión de cinco subelementos diferenciados.

Figura 13

Modelo Conceptual del Sector



Nota. Extraído de Oficina General de Planificación y Presupuesto – MEF

Plan Estratégico

Misión

Se propone proporcionar un extenso espectro de productos y servicios financieros a la ciudadanía a través de un diversificado conjunto de mecanismos de atención, persiguiendo el propósito de impulsar de manera incesante la innovación y asumir la transformación digital como eje central, con la finalidad de optimizar y acelerar el procedimiento de integración financiera dentro del territorio nacional. Todo ello se realiza gracias al valioso aporte y compromiso de nuestro equipo de trabajo en la consecución de este objetivo.

Visión

Ser una institución bancaria contemporánea, sostenible y disponible para todos los ciudadanos del Perú, que brinda una atención cercana y de alta calidad a sus clientes y usuarios.

Valores Institucionales

Se identifica los valores institucionales sobre los cuales se fundamenta el accionar del personal del Banco de la Nación.

A. Compromiso

Afrontamos desafíos y hacemos elecciones, comprometiéndonos y aspirando a la excelencia en nuestras labores con el fin de mejorar el banco en beneficio de la nación, lo que nos motiva a crecer y superarnos.

B. Excelencia en el servicio

Buscamos proporcionar la experiencia de servicio más óptima a tanto a nuestros clientes internos como externos. En consecuencia, entendemos sus necesidades y les ofrecemos soluciones valiosas que abarcan tanto el corto como el largo plazo.

C. Innovación

Estamos preparados para investigar y probar nuevas formas de ofrecer servicios más eficaces y sencillos, manteniendo la flexibilidad y la rapidez en nuestras acciones.

D. Colaboración

La forma en que trabajamos se caracteriza por la colaboración, donde nos respaldamos unos a otros, intercambiamos información y nos centramos en alcanzar objetivos y metas que abarcan distintas áreas.

E. Integridad

Honramos nuestras responsabilidades, actuando con integridad y transparencia en cualquier situación.

Grupos de interés

La Figura 5 presenta un esquema claro y organizado de los grupos de interés del Banco de la Nación, destacando la interconexión entre la entidad bancaria y sus stakeholders clave. En esta representación, se identifican ocho sectores esenciales que interactúan directamente con el banco, incluyendo al Estado, el Directorio, los Colaboradores, los Medios de Comunicación, los Proveedores, los Clientes, la Sociedad y las Entidades Regulatorias. Cada uno de estos grupos desempeña un papel vital en la operativa y estrategia corporativa del banco, reflejando así la importancia de una gestión inclusiva y transparente. El banco, posicionado en el centro del diagrama, subraya su compromiso con una amplia gama de intereses y la responsabilidad compartida entre las partes.

Figura 14

Grupos de interés del BN



Nota. Extraído de Banco de la Nación - 2022

Matriz FODA

El análisis FODA encapsulado en las matrices de diagnóstico interno y externo provee una visión integral del Banco. Donde, las Fortalezas subrayan la robusta identidad de la marca, la extensa cobertura geográfica y la influencia financiera como agente principal del Estado, resaltando su solidez en el mercado. Las Oportunidades identificadas señalan áreas potenciales de crecimiento y mejora, como el alto nivel de población no bancarizada y la emergencia de alianzas estratégicas digitales. Por otro lado, las Debilidades revelan aspectos críticos como la ausencia de una cultura enfocada en el cliente y sistemas informáticos anticuados que requieren atención para evitar la obsolescencia. Finalmente, las Amenazas reconocen desafíos externos como las leyes restrictivas, los riesgos políticos y del sistema financiero internacional, que podrían afectar la operatividad y estrategia del banco. Juntos, estos elementos proporcionan un marco para el desarrollo estratégico y la toma de decisiones informadas dentro de la organización.

Figura 15

Matriz FODA de BN

Diagnóstico Interno		
Diagnóstico Interno	Fortalezas	Debilidades
	1. Fortaleza de marca como "El banco de todos los peruanos". 2. Cobertura geográfica en zonas con escasa o nula presencia bancaria. 3. Mayor número de oficinas dentro del sistema financiero nacional. 5. Actor clave en el despliegue de la pagaduría de programas sociales y encargos del Estado. 6. Principal agente financiero del Estado. 7. Alto rating crediticio favoreciendo sus condiciones de endeudamiento. 8. Bajos niveles de morosidad.	1. Ausencia de una cultura enfocada en el cliente (cliente céntrico). 2. Ausencia de políticas y metodologías para la segmentación de clientes. 3. Ausencia de herramientas de gestión comercial. 4. Intermitente operatividad de los sistemas operativos e informáticos. 5. Sistemas informáticos antiguos y posibilidad de obsolescencia. 6. Estructura organizacional con poco peso relativo de las áreas core. 7. Enfoque funcional tradicional no orientado a la gestión de procesos end to end. 8. Débiles sistemas de información y gestión de los datos para la toma de decisiones. 9. Alto promedio de edad del personal y rigideces para el recambio generacional. 10. Alto escepticismo a los procesos de transformación. 11. Personal orientado al cumplimiento de la tarea y no al logro de resultados. 12. Política remunerativa con brechas relevantes en posiciones clave de la industria bancaria. 13. Débil coordinación y comunicación organizacional. 15. Enfoque funcional predomina sobre enfoque por procesos. - Carencia de una adecuada cultura del personal para la gestión de proyectos transversales.
Diagnóstico Externo		
Diagnóstico Externo	Oportunidades	Amenazas
	1. Altos niveles de población no bancarizada. 2. Brechas por cubrir en educación e inclusión financiera. 3. Brechas por cubrir en zonas (Necesidades insatisfechas en zonas no atendidas). 4. Tendencia creciente en el uso de servicios bancarios vía canales alternos y digitales. 6. Desarrollo estratégico del Págallo.Pe como una plataforma amigable para la ciudadanía. 7. Alianzas estratégicas con el Ecosistema: Fintech, entidades financieras de nicho, entre otros. 8. Alianzas estratégicas con billeteras virtuales. 9. Ley de Gobierno Digital. 10. Posibilidad de financiamiento a entidades públicas. 11. Plataforma tecnológica de interoperabilidad del Estado. 12. Fortalecer el posicionamiento del Banco de todos los peruanos.	1. Leyes que otorguen mayores encargos al Banco sin considerar su capacidad en términos operativos, de recursos humanos o recursos técnicos. 2. Conformación de cuadros directivos y ejecutivos con sesgo político. 3. Nuevos encargos sectoriales que no consideren recursos y capacidades limitadas del Banco. 4. Nuevos escenarios como el COVID-19. 5. Riesgo del sistema financiero internacional y nacional. 6. Cambios en el marco normativo regulatorio (Estatuto) que podrían restringir sus funciones o el desarrollo de productos y servicios. 7. Cambios en las políticas y gestión de los sistemas administrativos de Presupuesto Público y Tesorería. 8. Desastres naturales o siniestros. 9. Nuevas formas de fraude que afecten actividades e imagen del BN.

Nota. Extraído de Banco de la Nación - 2022

Ejes Y Mapa Estratégicos

Ejes Estratégicos

En el marco del cumplimiento de la misión, visión y valores planteados; el Banco de la Nación se centrará, como foco de actuación, en cinco (5) pilares estratégicos:

Figura 16

5 pilares estratégicos del Banco de la Nación



Eje Estratégico: Sostenibilidad del Negocio

El Banco de la Nación adopta un enfoque hacia un modelo económico sostenible, promoviendo el desarrollo y la expansión de servicios financieros y canales de atención, manteniendo al mismo tiempo su rentabilidad, solidez y niveles apropiados de gestión de riesgos y morosidad. De esta manera, se puede satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las futuras.

Eje Estratégico: Accesibilidad a la Población

Convertirse en una institución bancaria accesible para toda la población peruana, impulsando la inclusión financiera mediante una extensa red tanto física como virtual, que ofrezca productos y servicios adecuados a las diversas necesidades de nuestra sociedad.

Eje Estratégico: Experiencia de Cliente

Disponer de una gama de productos y servicios diseñados a partir de un conocimiento profundo de las necesidades, comportamientos y expectativas de nuestros clientes y usuarios.

Eje Estratégico: Procesos eficientes y de calidad

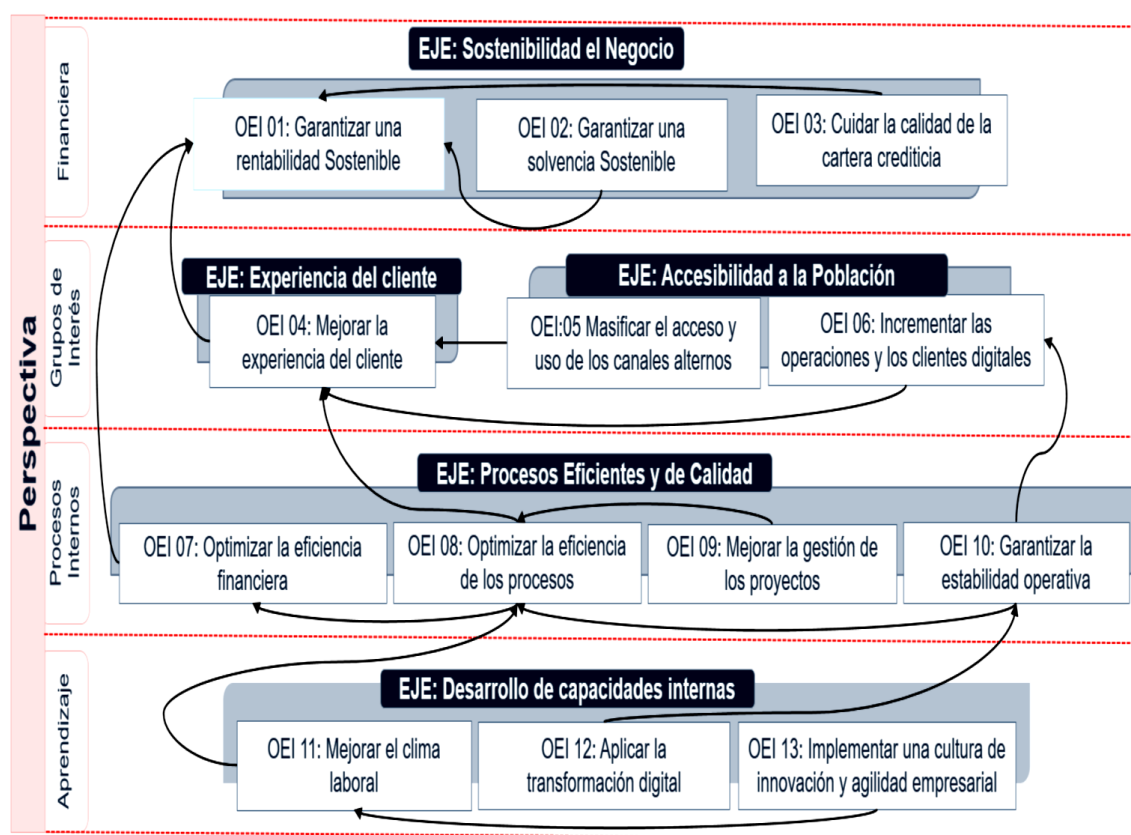
Perseguir de manera constante la eficacia de nuestros procedimientos, dentro de una cultura que fomenta la mejora continua, priorizando siempre las necesidades del cliente en todas nuestras operaciones.

Eje Estratégico: Desarrollo de capacidades

Proporcionamos a nuestros empleados las habilidades y herramientas necesarias para adaptarse ágilmente a entornos cambiantes y disruptivos, fomentando la innovación de forma continua. Además, creamos una cultura laboral atractiva y condiciones que satisfacen las expectativas del mercado.

Figura 17

Mapa estratégico del BN



Nota. Extraído de Banco de la Nación - 2022

Indicadores del PEI 2022-2026

El Plan Estratégico Institucional del Banco de la Nación del Perú establece una serie de indicadores clave que sirven como guía para evaluar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad financiera. Estos indicadores abarcan aspectos como la rentabilidad, la solidez financiera, la eficiencia operativa, la calidad del servicio al cliente y el impacto social. A través de la medición y el análisis periódico de estos indicadores, el banco puede tomar decisiones informadas y ajustar sus estrategias para garantizar un crecimiento sostenible, así como para contribuir de manera efectiva al desarrollo económico y social del país.

Figura 18

Indicadores del PEI 2022-2026

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Objetivo Estratégico Institucional BN	Indicador	Fórmula
1	Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	Garantizar una rentabilidad Sostenible	Retorno sobre el Patrimonio – ROE	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio promedio últimos 12 meses
2	Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	Garantizar una solvencia Sostenible	Ratio de Capital Global	Patrimonio efectivo total / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional)
3	Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	Cuidar la calidad de la cartera crediticia	Ratio de Morosidad	Saldo Cartera Atrasada (Vencido y Judicial) / Saldo Total
4	Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	Cuidar la calidad de la cartera crediticia	Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista sobre Cartera Vigente Minorista	Gasto de provisiones anualizadas cartera minorista / Saldo cartera vigente cartera minorista
5	Grupos de Interés	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	Mejorar la experiencia del cliente	Nivel de satisfacción de cliente	(N° de Promotores - N° de Detractores) / N° encuestados
6	Grupos de Interés	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	Masificar el acceso y uso de los canales alternos	Índice operacional de canales alternos	N° de operaciones financieras en canales alternativos / N° de operaciones financieras de todos los canales
7	Grupos de Interés	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	Incrementar las operaciones y los clientes digitales	Clientes que usan canales digitales ⁽¹⁾	N° de Clientes que usan al menos 1 canal digital (opera financieras y consultas) / Total de clientes con al menos una cta. de ahorro activa (excepto cuenta DNI y call comercial)
8	Procesos Internos	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.	Optimizar la eficiencia financiera	Ratio de Eficiencia Financiera	Gastos administrativos / ingresos netos
9	Procesos Internos	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE	Optimizar la eficiencia de los procesos	Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema BGC
10	Procesos Internos	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE	Optimizar la eficiencia de los procesos	Nivel de Madurez de la Responsabilidad Social Corporativa - RSC	Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema RSC
11	Procesos Internos	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.	Garantizar la estabilidad operativa	Estabilidad operativa	Promedio (Número de días con más del 99.3% de disponibilidad durante el día por canal de atención por mes/ Número de días por mes) x 100
12	Procesos Internos	OEC 15 Impulsar la gestión de la inversiones en las EPE	Mejorar la gestión de los proyectos	Proyectos implementados	Proyectos implementados en el año / Proyectos programados a implementar en el año
13	Aprendizaje	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	Mejorar el clima laboral	Índice de clima laboral	Resultados de la encuesta de Clima Laboral
14	Aprendizaje	OEC 17 Implementar procesos de transformación digital	Aplicar la transformación digital	Nivel de avance en el proceso de transformación digital en el BN	Porcentaje de avance en el proceso de transformación digital en el BN
15	Aprendizaje	OEC 08. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras	Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial	Nivel de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial	Cumplimiento de Cronograma (N° de actividades culminadas / N° de actividades programadas en el periodo)

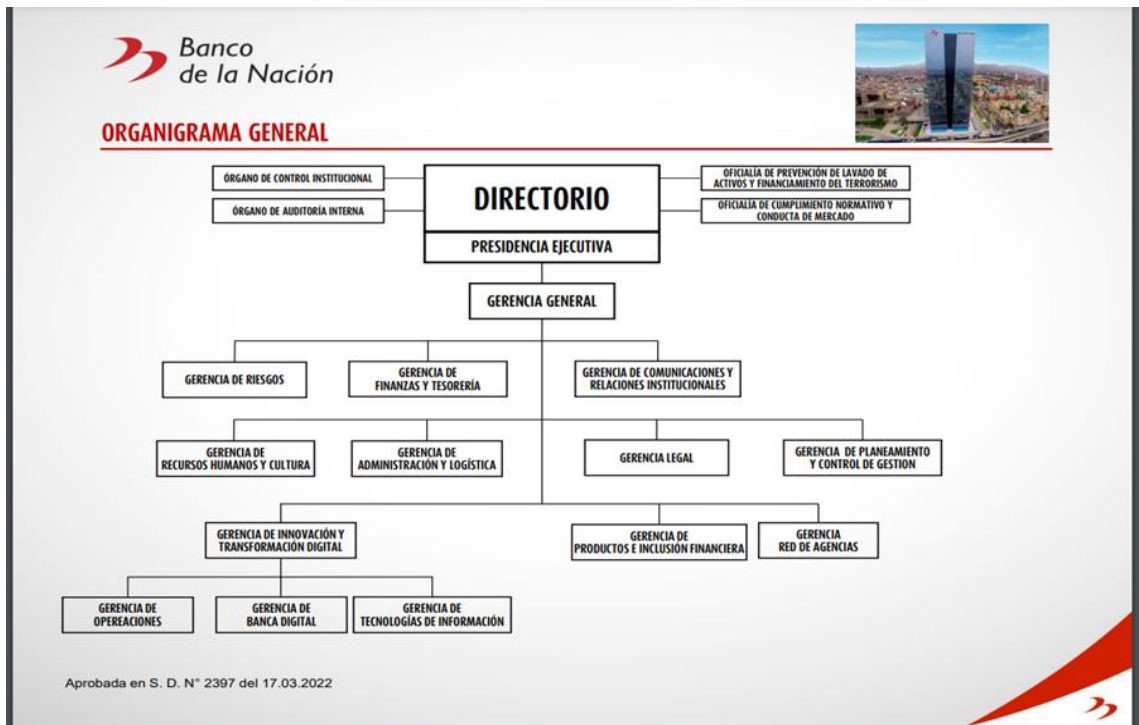
Nota. Extraído de Banco de la Nación - 2022

Estructura Orgánica

La organización interna del Banco de la Nación está formada por distintos tipos de órganos, que incluyen Dirección, Control, Línea, Apoyo y Asesoramiento, según se especifica en el organigrama correspondiente.

Figura 19

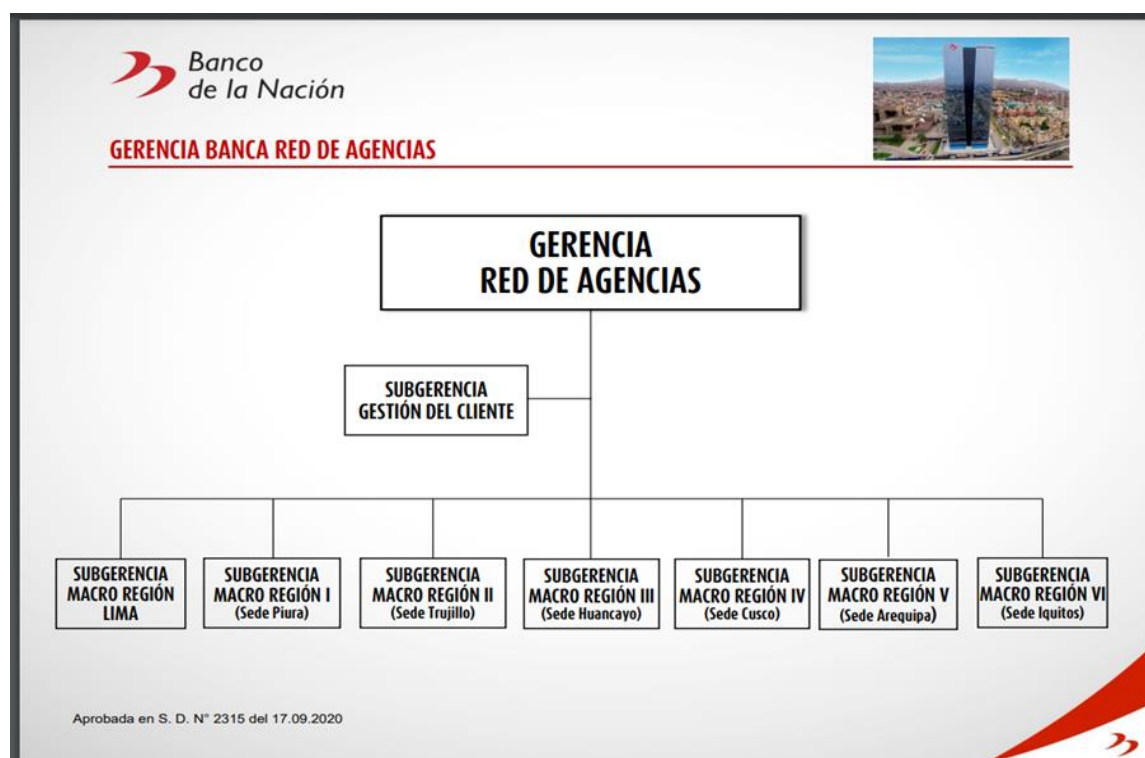
Organigrama general



Nota. Extraído de Banco de la Nación - 2022

Figura 20

Organigrama Red de Agencias



Nota. Tomado del Banco de la Nación - 2020

2.4 Áreas de desarrollo profesional

Al desarrollar una línea de carrera en el Banco de la Nación como profesional contable, se presentan las siguientes áreas de desarrollo profesional.

Área de riesgos

La Gestión de Riesgos del Banco de la Nación se consagra como la bastión cardinal en la prevención y el manejo perspicaz de contingencias, salvaguardando la solidez financiera y la inviolabilidad de la información frente a la perenne vicisitud de los mercados. Además, sus prerrogativas abarcan desde los riesgos crediticios y operacionales hasta la defraudación cibernética, todo ello bajo la égida de las directrices supremas y protocolos internacionales, encaminando al personal a la excelencia en la sinergia entre el rigor analítico y la presciencia estratégica que el ambiente bancario contemporáneo imperiosamente demanda.

Área de Finanzas y Tesorería

Se dedica a la óptima administración y maximización de la rentabilidad de los recursos financieros de la entidad. Esta división asume el liderazgo en la confección y gestión del presupuesto anual, garantizando que las operaciones bancarias se registren y contabilicen adecuadamente y se realice un análisis exhaustivo para la presentación de informes financieros esenciales en la toma de decisiones estratégicas. Entre sus responsabilidades claves se encuentra el manejo equilibrado de los activos y pasivos, la supervisión de inversiones y mercados, la determinación de tasas de interés y comisiones, y el control sobre la eficacia y eficiencia de los proyectos financieros. Además, esta área vela por el cumplimiento de las normas tributarias y contables, contribuyendo de manera significativa a la sostenibilidad financiera a largo plazo del Banco y al logro de sus objetivos institucionales.

Área de Recursos Humanos y Cultura

Tiene como misión primordial la optimización y la administración efectiva de su capital humano, abarcando todos los procesos desde la selección y contratación hasta la capacitación y desarrollo, así como la promoción de un entorno laboral seguro y saludable. Este departamento es clave para fomentar una cultura organizacional que resuene con la misión del Banco, enfocándose en la transformación de la cultura institucional para alinearla con los objetivos estratégicos del Banco y su papel esencial en la inclusión financiera. Entre sus responsabilidades se encuentran el impulso de políticas de recursos humanos, la gestión de cambio organizacional, el manejo eficaz del talento y las competencias del personal, así como el diseño de programas de bienestar y desarrollo humano que no solo enriquezcan a los empleados y sus familias, sino que también fortalezcan la estructura integral del Banco.

Área de Administración y Logística

Ejerce una gestión clave y multifacética dentro del Banco, garantizando la adquisición eficiente y estratégica de bienes, servicios y obras de infraestructura necesarios para su

operatividad. Esta misión incluye la administración detallada de los procesos relacionados con el abastecimiento, servicios generales, control patrimonial, y mantenimiento de la infraestructura, con la visión de sostener un funcionamiento seguro y optimizado del Banco. Este departamento juega un papel crítico, no solo en la ejecución del Plan Anual de Contrataciones conforme a la ley estatal y el seguimiento de contratos, sino también en la gestión de la seguridad integral del Banco, la protección de su patrimonio y la supervisión del archivo y gestión documental. Es una torre de control que asegura que cada elemento físico y cada servicio contratado contribuyan al logro de los objetivos del Banco y al servicio óptimo de sus clientes y personal.

Área de Administrador de Agencia

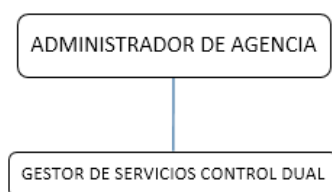
La administración de una agencia bancaria es el conjunto de procesos, estrategias y actividades orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos de una entidad bancaria, con el fin de asegurar su funcionamiento eficiente, rentable y conforme a la normativa vigente.

Esta área abarca tanto la gestión interna de la agencia, como la relación con el cliente y el entorno regulatorio, integrando aspectos financieros, comerciales, tecnológicos y humanos para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio bancario.

La administración bancaria no se limita a la gestión contable o comercial de una agencia, sino que integra múltiples dimensiones para garantizar que cada acción esté alineada con los objetivos generales del banco, las exigencias regulatorias y las expectativas del cliente.

Figura 21

Organigrama de la Agencia 3 Pampas (Ancash)



CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

3.1 Actividades profesionales

Durante el período de trabajo en el Banco de la Nación, desempeñe funciones como Administrador de Agencia, liderando procesos operativos, financieros y de gestión administrativa.

Esta posición permitió observar de primera mano los retos asociados a la implementación de productos digitales como la Cuenta DNI, así como las estrategias necesarias para mejorar su adopción.

Entre las principales actividades se desarrollaron:

- Coordinación de actividades operativas y cumplimiento de metas institucionales.
- Supervisión de procesos de atención al cliente, asegurando estándares de calidad y eficiencia.
- Promoción de productos financieros, incluyendo la Cuenta DNI.
- Resolución de incidencias operativas y atención de consultas de usuarios.

Durante el periodo de experiencia profesional, se realizaron las siguientes actividades relacionadas con la promoción, orientación y soporte técnico para el uso de la Cuenta DNI:

- Identificación de usuarios no bancarizados mediante cruce de datos con información de RENIEC y el propio sistema del Banco de la Nación.
- Orientación personalizada a los usuarios sobre el proceso de activación de la Cuenta DNI a través de la aplicación móvil y la plataforma digital habilitada.
- Asistencia técnica en tiempo real para la creación de contraseñas, vinculación con dispositivos móviles y solución de errores comunes.

- Registro de incidencias y reporte a áreas de soporte tecnológico del banco para la mejora continua del sistema.
- Sensibilización sobre inclusión financiera, explicando los beneficios de operar en el sistema bancario formal.

Explicación del Cargo y Funciones Ejecutadas

La administración de una agencia bancaria implica una gestión integral orientada a garantizar la eficiencia operativa y la calidad en la atención al cliente. Esta labor comprende la supervisión de los procesos internos, la administración de los recursos humanos y financieros, así como la implementación de estrategias comerciales para la colocación de productos y servicios financieros.

El objetivo principal es brindar soluciones ágiles, seguras y accesibles a los clientes y usuarios, fortaleciendo su confianza en la institución. Asimismo, se busca agregar valor al trabajo diario mediante el cumplimiento de metas institucionales, la mejora continua de los servicios y la optimización de los indicadores de productividad. Todo ello contribuye al fortalecimiento de la presencia de la entidad en el mercado, asegurando su sostenibilidad económica y su alineamiento con los objetivos corporativos.

Entre las funciones desempeñadas destacan: la planificación y supervisión del cumplimiento de metas comerciales; el monitoreo de indicadores de atención al cliente y tiempos de espera; la gestión eficiente del personal, promoviendo un clima laboral positivo y orientado al logro; y la implementación de controles internos para mitigar riesgos operativos. Como logros principales se pueden resaltar el incremento sostenido en la captación de nuevos clientes, la mejora en los niveles de satisfacción del usuario, y el cumplimiento constante de los objetivos mensuales establecidos por la institución.

Como parte de la gestión integral de la agencia bancaria, se llevaron a cabo diversas funciones orientadas a garantizar el correcto desempeño operativo, comercial y de seguridad de la oficina, entre ellas:

Gestión Operativa y Administrativa:

Planificación, organización, dirección y supervisión de las actividades diarias, asegurando el cumplimiento de políticas, estrategias y procedimientos institucionales, incluyendo la implementación de nuevos productos como la Cuenta DNI.

Gestión Comercial y de Servicio al Cliente:

Promoción y ofrecimiento de servicios bancarios como cuentas de ahorro, cuentas corrientes, recaudación, y servicios de corresponsalía, orientando a los clientes de manera eficiente y cordial para fortalecer su vínculo con la institución.

Administración de Riesgos y Seguridad:

Identificación y gestión de riesgos operativos, custodia de claves y valores, control de accesos a la oficina, y manejo seguro de bóvedas y cajas de seguridad, cumpliendo con protocolos de verificación establecidos.

Gestión de Fondos y Valores:

Supervisión diaria de la custodia de fondos en bóveda, procesamiento y control de títulos valores, órdenes de pago, depósitos judiciales y tarjetas Multired, asegurando la correcta recepción, registro y entrega de documentos financieros.

Apoyo en Continuidad del Negocio:

Participación activa en la gestión del Plan de Continuidad del Negocio, asegurando la operatividad de la agencia ante cualquier contingencia.

Responsabilidad Social y Consolidación Institucional:

Ejecución de acciones de responsabilidad social para fortalecer la presencia institucional en el área de influencia de la agencia.

Este conjunto de funciones permitió garantizar un alto estándar de servicio al cliente, optimizar la operación interna, cumplir los objetivos comerciales y contribuir al fortalecimiento sostenible de la institución financiera.

Tabla 1

Funciones generales y específicas

FUNCIONES GENERALES	FUNCIONES ESPECIFICAS
Llevar a cabo las tareas requeridas para garantizar el correcto desempeño de la Oficina.	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades llevadas a cabo en la Oficina bajo su responsabilidad.
Implementar las medidas requeridas para mejorar y consolidar la presencia del Banco.	Ejecutar acciones de Responsabilidad Social que contribuyan a fortalecer la presencia y consolidación del Banco en su área de influencia.
Asegurar una eficaz administración de los riesgos operativos y la gestión del plan de continuidad del negocio.	Identificar, registrar y gestionar los riesgos que puedan interferir con la operación, así como participar activamente en la Gestión del Plan de Continuidad del Negocio.
Encargarse de la seguridad de la oficina, incluyendo la responsabilidad sobre claves y llaves asignadas.	Encargarse de la apertura y cierre de la Oficina, autorizar el acceso del personal en horarios normales y excepcionales, custodiar las llaves y claves de acceso, gestionar su reposición en caso de pérdida o robo, y cambiar periódicamente las claves.
Asistir a los clientes proporcionándoles orientación y ofreciendo las operaciones y servicios bancarios disponibles en la oficina.	Ofrecer servicios bancarios, incluyendo recaudación, corresponsalía y otros, en las oficinas.
Encargarse de la seguridad de la bóveda y las cajas de seguridad, además de llevar a cabo las verificaciones correspondientes.	Gestionar la apertura y cierre de la bóveda y cajas de seguridad.
Recibir, procesar y aprobar solicitudes para la emisión de chequeras.	Recepcionar, procesar y activar las solicitudes, así como entregar las chequeras de cuentas corrientes, como detracciones, proveedores y otros.
Llevar a cabo las tareas asociadas al manejo de cuentas corrientes y de ahorro.	Abrir cuentas de ahorros alimenticias, así como cuentas corrientes para detracciones y proveedores del estado.
Gestionar los fondos y valores de la Oficina.	Verificar diariamente la custodia de los fondos y valores en la bóveda, siguiendo los procedimientos de seguridad establecidos.
Llevar a cabo el control de las operaciones ejecutadas en la Oficina.	Supervisar la calidad de las operaciones realizadas en la oficina.
Ejecutar las políticas, estrategias, reglas y procedimientos definidos por el Banco.	Implementar las políticas y procedimientos del Sistema de Prevención del Lavado de Activos.
Llevar a cabo las acciones requeridas para ofrecer un servicio de crédito de calidad.	Recibir y verificar los títulos valores, especies valoradas y tarjetas Multired.
Garantizar una gestión efectiva de los títulos valores, valores bursátiles, órdenes de pago, depósitos judiciales y tarjetas Multired.	Realizar reuniones periódicas y establecer controles necesarios con el personal para optimizar el funcionamiento de la Institución.
Efectuar la verificación correspondiente de la documentación emitida y recibida en la oficina.	Imprimir y revisar diariamente los mandatos de entrada y salida, así como los Reportes de Diario y Situación de Caja en moneda nacional y extranjera.

3.2 Competencias profesionales adquiridas

En el ejercicio de mis responsabilidades, he perfeccionado la habilidad de planificar, organizar, dirigir y supervisar con eficiencia, asegurando el cumplimiento óptimo de las actividades y el desempeño general de la oficina. La implementación de estrategias y la gestión de medidas para mejorar y consolidar la presencia del Banco, han enriquecido mi competencia en liderar proyectos con un impacto significativo en el crecimiento institucional y el servicio al cliente. La responsabilidad en la seguridad de la oficina y la custodia de valores me ha capacitado en el manejo riguroso de protocolos de seguridad y procesos de control, una competencia esencial en el ámbito bancario.

Mi experiencia me ha dotado de un profundo conocimiento en la administración de riesgos operativos, incluyendo la identificación y registro de factores que podrían comprometer la operatividad bancaria. Esto se ha complementado con una sólida comprensión en la gestión del Plan de Continuidad del Negocio, esencial para garantizar la resiliencia y estabilidad de los servicios financieros. Además, la supervisión y evaluación de operaciones y la implementación de políticas y procedimientos, me han conferido una aptitud excepcional en garantizar la adhesión a normativas y la promoción de prácticas bancarias éticas y transparentes.

Finalmente, he adquirido destreza en brindar servicios bancarios integrales, desde la apertura y manejo de cuentas hasta el procesamiento y pago mediante medios y canales digitales, lo cual ha reforzado mi capacidad para ofrecer un servicio al cliente de alta calidad. La gestión efectiva de fondos y valores, así como la experiencia en la realización de transacciones cambiarias y manejo de efectivo, han ampliado mi competencia en la tesorería y las operaciones financieras. Esta versatilidad me permite adaptarme y contribuir valiosamente en diferentes áreas del sector bancario.

Dentro de las principales competencias adquiridas se resaltan las siguientes:

Competencias técnicas

➤ **Contabilidad financiera y bancaria**

Manejo de normas contables aplicables al sector financiero.

➤ **Análisis financiero**

Interpretación de estados financieros, análisis de rentabilidad, solvencia y liquidez.

➤ **Normativas fiscales y regulatorias**

Conocimiento actualizado de leyes tributarias, regulaciones bancarias y reportes requeridos por organismos como el BCRP y la SBS.

➤ **Auditoría interna y control interno**

Diseño y evaluación de sistemas de control para prevenir fraudes o corregir errores.

➤ **Gestión de riesgos financieros**

Identificación y análisis de riesgos de crédito, mercado, liquidez y operacionales.

➤ **Tecnología contable y sistemas bancarios**

Manejo de software contable, plataformas bancarias (como Sara Web, Oracle Financials, etc.).

Habilidades blandas

➤ **Ética profesional**

Actuar con integridad, confidencialidad y responsabilidad.

➤ **Comunicación efectiva**

Explicar términos financieros a colegas no contadores o a clientes.

➤ **Pensamiento analítico y crítico**

Resolver problemas complejos y tomar decisiones fundamentadas.

➤ **Trabajo en equipo y colaboración**

Coordinar con áreas como finanzas, auditoría, riesgos, etc.

➤ **Adaptabilidad**

Capacidad para responder a cambios regulatorios o tecnológicos.

Conocimientos específicos del entorno bancario

➤ **Operaciones bancarias**

Cómo funcionan los créditos, depósitos, transferencias, entre otros.

➤ **Normativas del sector financiero**

Conocimiento de Basilea, AML (anti lavado de dinero), KYC (conoce a tu cliente).

➤ **Gestión de portafolios y productos financieros**

Entendimiento de instrumentos como bonos, derivados, leasing, etc.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Propuesta de mejora para la Institución

Con base en el análisis desarrollado y considerando el impacto positivo de la Cuenta DNI como producto innovador e inclusivo, se plantean las siguientes propuestas orientadas a mejorar su alcance, funcionalidad y sostenibilidad:

Fortalecimiento de la alfabetización digital y financiera

Se recomienda implementar campañas educativas más agresivas y continuas, tanto en medios tradicionales como digitales, que permitan:

- Capacitar a los usuarios sobre el uso de la Cuenta DNI, la seguridad en transacciones y la gestión de claves.
- Desarrollar tutoriales simples en lenguas originarias y en formatos accesibles (audio, video, infografías).
- Establecer convenios con instituciones educativas y gobiernos locales para impartir talleres de educación financiera en zonas rurales y urbano-marginales.

Ampliación de funcionalidades y servicios integrados

Para hacer de la Cuenta DNI una herramienta más útil y competitiva, se propone:

- Habilitar nuevas funcionalidades como pago de servicios, recargas móviles, compra online y pagos mediante código QR.
- Integrarla a más plataformas digitales del Estado (SUNAT, ESSALUD, RENIEC, etc.), con el fin de facilitar trámites y servicios públicos.

- Diseñar una aplicación móvil específica para la Cuenta DNI, centrada en las necesidades de los usuarios, con una interfaz amigable, funcionalidades claras y un rendimiento óptimo, independiente de otras plataformas del banco, para promover una mayor adopción y satisfacción.

Estrategias de expansión en poblaciones rurales y zonas de difícil acceso

Para incrementar su uso en zonas con menor bancarización, se plantea:

- Incrementar la presencia de agentes corresponsales y módulos itinerantes en comunidades rurales.
- Optimizar el soporte técnico en campo, mediante equipos móviles que puedan asistir a usuarios en sus propias comunidades.
- Trabajar en conjunto con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para mejorar la conectividad en zonas críticas, asegurando el acceso a la plataforma digital de la Cuenta DNI.

Personalización y segmentación de la oferta

- Diseñar productos y servicios diferenciados a través de la Cuenta DNI, adaptados a las necesidades específicas de diversos segmentos de la población (niños, jóvenes, adultos mayores, emprendedores, etc.).
- Ofrecer incentivos y beneficios personalizados para fomentar el uso continuo de la Cuenta DNI (descuentos en comercios, sorteos, etc.).

Fortalecimiento de la seguridad y confianza

- Implementar medidas de seguridad robustas para proteger las transacciones y la información de los usuarios (autenticación multifactor, monitoreo de fraudes, etc.).

- Realizar campañas de comunicación para generar confianza en el uso de la Cuenta DNI, resaltando su seguridad y respaldo institucional.

Promoción de alianzas estratégicas

- Establecer alianzas con empresas del sector privado (telecomunicaciones, supermercados, etc.) para ampliar la red de aceptación de la Cuenta DNI y ofrecer mayores facilidades a los usuarios.
- Colaborar con organizaciones de la sociedad civil para promover la inclusión financiera y el uso responsable de la Cuenta DNI en comunidades vulnerables.

Monitoreo y evaluación continua

- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación en tiempo real para medir el impacto de las mejoras implementadas y realizar ajustes según sea necesario.
- Recopilar y analizar datos sobre el uso de la Cuenta DNI, la satisfacción de los usuarios y el logro de los objetivos de inclusión financiera para la toma de decisiones basada en evidencia.

Producto o Proceso Objeto del Informe

La Cuenta DNI es una cuenta de ahorros básica, no remunerada, de apertura automática para todos los ciudadanos peruanos mayores de 18 años, vinculada directamente al número de Documento Nacional de Identidad. Es gratuita, 100% digital, y permite realizar transacciones como transferencias, pagos, compras y retiros a través de canales electrónicos.

Objetivos Institucionales del Producto

Dentro de los principales objetivos institucionales se propone:

- Promover la inclusión financiera de poblaciones no bancarizadas.
- Facilitar la entrega de subsidios y bonos del Estado.
- Reducir el uso de efectivo y fomentar la formalización económica.

Identificación del Problema Institucional

A pesar de los esfuerzos institucionales, se identificaron diversas barreras en la implementación de la Cuenta DNI como falta de conocimiento del producto por parte de la población objetivo, limitado acceso a internet y dispositivos móviles en zonas rurales, dificultades en el proceso de activación de cuentas digitales, desconfianza hacia los canales virtuales de atención y baja capacitación del personal de atención en herramientas digitales. Estas problemáticas limitan el impacto potencial del producto como herramienta de inclusión financiera.

4.2 Factibilidad de la propuesta

Operativa

La viabilidad operativa del proyecto de implementación de las cuentas DNI y la interoperatividad con otras entidades financieras se presenta como altamente favorable. El

Banco de la Nación cuenta con una base sólida de cuentas activas, lo que constituye una ventaja estratégica significativa. La implementación de esta integración requerirá una planificación minuciosa y una gestión operativa eficiente para garantizar una experiencia de usuario fluida y sin interrupciones. La infraestructura tecnológica existente y los procesos ya establecidos brindan un soporte firme para la expansión de servicios, lo que se traduce en una mejora de la operatividad bancaria y un incremento en la satisfacción del cliente.

Técnica

Desde la perspectiva técnica, la propuesta se sostiene en la capacidad del Banco de la Nación para adaptar su arquitectura informática a los requerimientos de interoperabilidad con otras instituciones financieras. Esto implica la actualización y posiblemente la ampliación de las plataformas digitales existentes, así como asegurar la compatibilidad de sistemas para el manejo de las cuentas DNI. La viabilidad técnica de este avance representa un desafío relevante pero alcanzable, gracias a la tecnología bancaria moderna que permite interfaces más amigables y seguras para transacciones interbancarias.

Económica

La viabilidad económica de la integración de las cuentas DNI con otras entidades financieras es prometedora. La masiva apertura de cuentas ya ha sentado las bases para una economía de escala que puede reducir costos operativos y aumentar la eficiencia. Además, la incorporación de nuevos usuarios a través de la interoperabilidad promete incrementar el volumen de transacciones, lo que podría traducirse en mayores ingresos por comisiones y otros servicios financieros. Este proyecto no solo es factible desde el punto de vista del gasto inicial sino también en términos de retorno de la inversión a mediano y largo plazo, facilitando así su justificación económica.

Lineamientos Técnicos y Operativos

Dentro de la propuesta de mejora se establecen los siguientes lineamientos para su puesta en ejecución:

- Establecer procesos de capacitación continua al personal operativo sobre el uso y beneficios de la Cuenta DNI.
- Desarrollar una plataforma digital más amigable, accesible e intuitiva para los usuarios con baja alfabetización digital.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica en agencias con mayor carga operativa.

Estrategias de Sensibilización y Educación Financiera

- Implementar campañas educativas en medios locales, en lenguas originarias cuando sea necesario.
- Desarrollar programas de educación financiera básica a través de aplicativos móviles.
- Establecer alianzas con gobiernos regionales y locales para promover el uso de la Cuenta DNI.

Estrategias de Interoperabilidad

Promover la interoperabilidad de la Cuenta **DNI** con otras billeteras electrónicas ampliamente utilizadas en el país, como Yape y Plin.

Justificación:

Ampliación de la usabilidad: La interoperabilidad permitiría a los usuarios de la Cuenta DNI realizar transacciones con una mayor cantidad de personas y comercios que ya están familiarizados con Yape y Plin, incrementando así la utilidad y conveniencia de la Cuenta DNI.

Fomento de la inclusión financiera: Al integrar la Cuenta DNI con plataformas existentes, se facilita la adopción de pagos digitales, especialmente entre aquellos segmentos de la población que aún no están **completamente** bancarizados o que se sienten más cómodos utilizando billeteras electrónicas populares.

Eficiencia en las transacciones: La interoperabilidad puede contribuir a reducir los costos y tiempos de transacción, al eliminar **la** necesidad de que los usuarios tengan que cambiar entre diferentes aplicaciones o plataformas para realizar pagos o transferencias.

Promoción de un ecosistema digital abierto: Fomentar la interoperabilidad contribuye a la creación de un ecosistema de pagos digitales más abierto y competitivo, lo que a largo plazo puede beneficiar a los usuarios con mejores servicios e innovaciones.

Establecer estándares técnicos y protocolos de seguridad que permitan la comunicación y el intercambio de fondos de manera segura y eficiente entre la Cuenta DNI y otras billeteras.

Seguimiento y Evaluación de Impacto

- Definir indicadores de desempeño para medir el nivel de adopción, satisfacción del cliente y reducción del uso de efectivo.
- Aplicar encuestas periódicas a usuarios para recoger retroalimentación y ajustar el producto.
- Elaborar reportes mensuales con avances y dificultades en la implementación del producto.

CONCLUSIONES

1. La implementación de la Cuenta DNI representa una estrategia innovadora del Banco de la Nación orientada a fomentar la inclusión financiera en el Perú, especialmente en sectores tradicionalmente excluidos del sistema bancario formal.
2. Se evidenció que la Cuenta DNI ha permitido el acceso masivo y simplificado a servicios financieros, especialmente a través de su activación automática y sin necesidad de acudir presencialmente a una agencia bancaria. Esta modalidad ha facilitado la bancarización de millones de peruanos.
3. A pesar de sus logros, aún existen desafíos importantes vinculados a la educación financiera, la conectividad digital y la resistencia al cambio, tanto en los usuarios como en algunos colaboradores internos. Esto limita el uso pleno y efectivo de la herramienta.
4. Se reconoce que el profesional contable desempeña un rol activo y estratégico, trascendiendo las funciones tradicionales de registro y control. Su participación en iniciativas como la implementación de la Cuenta DNI evidencia su contribución a la transformación digital, la inclusión financiera y la mejora en la atención al ciudadano.
5. Se concluye que la Cuenta DNI ha sido una herramienta eficaz para avanzar hacia un sistema financiero más inclusivo; sin embargo, su sostenibilidad y expansión dependerán de la capacidad del banco para innovar continuamente y acompañar a los usuarios en su proceso de adaptación digital.

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer los programas de educación financiera digital, especialmente dirigidos a poblaciones vulnerables o en zonas rurales, mediante campañas inclusivas que promuevan el uso responsable y seguro de la Cuenta DNI.
2. Mejorar la infraestructura tecnológica y la cobertura de internet, en coordinación con otras entidades del Estado, a fin de garantizar que los usuarios puedan acceder a los servicios digitales sin limitaciones geográficas o técnicas.
3. Implementar canales de retroalimentación activa que recojan sugerencias de los usuarios y colaboradores sobre el funcionamiento de la Cuenta DNI, con el fin de introducir mejoras ágiles y basadas en la experiencia directa.
4. Promover la interoperabilidad con otras entidades del sistema financiero, permitiendo que la Cuenta DNI se convierta en una herramienta más versátil, capaz de integrarse a pagos, transferencias y otros servicios digitales.
5. A lo largo del presente trabajo se ha evidenciado que el profesional contable en el Banco de la Nación cumple un rol más amplio y estratégico del que tradicionalmente se le ha asignado. Su intervención en la implementación de productos innovadores como la Cuenta DNI demuestra su capacidad de aportar en procesos de transformación digital, inclusión financiera y mejora del servicio al ciudadano, consolidándose como un actor clave en la modernización institucional

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

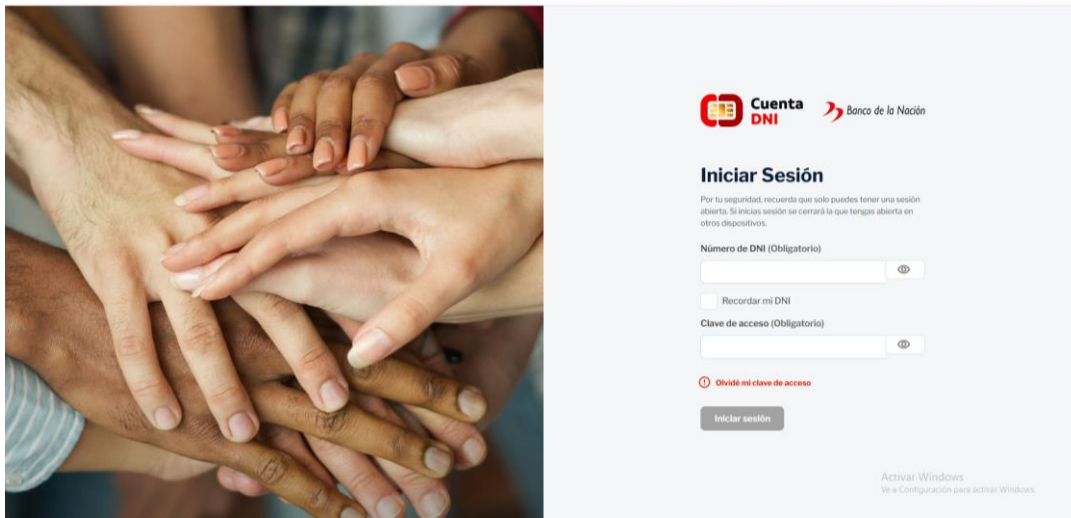
- Banco de la Nación. (2016). *El Banco de la Nación: 50 años llevando la banca a donde tú estás* (Primera Ed).
- Banco de la Nación. (2021a). BN-CIR-7500-423-01 Rev. 0 “*Autorización para Realizar Trabajos de Investigación Sobre Información del Banco de la Nación.*”
- Banco de la Nación. (2021b). *Manual de organización y funciones de Gerencia General.*
- Castillo López, J. M. (2015). La bancarización como herramienta de inclusión financiera en el marco del desarrollo económico de Colombia.
- Caviedes Droguett, R. A. (2021). Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de Consultoría en Tecnologías de Información (TI) especializada en banca para el sistema financiero chileno.
- Chávarry Becerra, W. S. (2024). Estrategia de omnicanalidad en la cuenta DNI para incrementar la satisfacción del cliente en el Banco de la Nación.
- Congreso de la República. (1996). *Ley 16000 “Ley que crea el Banco de la Nación” Diario Oficial El Peruano.*
- Congreso de la República. (2014). *Ley 30220. Diario Oficial El Peruano.*
- Congreso de la República. (2021). *Ley que regula la Cuenta Documento Nacional de Identidad (Cuenta-DNI) - LEY - N° 31120 - CONGRESO DE LA REPUBLICA.* Diario Oficial El Peruano.
- Fagherazzi, G., Goetzinger, C., Rashid, M. A., Aguayo, G. A., & Huiart, L. (2020). Digital Health Strategies to Fight COVID-19 Worldwide: Challenges, Recommendations, and

- a Call for Papers. *Journal of Medical Internet Research*, 22(6), e19284.
<https://doi.org/10.2196/19284>
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- Kapucu, N., & Hu, Q. (2022). An Old Puzzle and Unprecedented Challenges: Coordination in Response to the COVID-19 Pandemic in the US. *Public Performance & Management Review*, 45(4), 773–798. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2040039>
- Mabel, D. (2023). *Business Consulting para el Banco de la Nación* (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru)).
- Mejía, D., & Azar, K. (2021). Políticas de inclusión financiera y las nuevas tecnologías en América Latina.
- Parra Aguirre, M. A., & Caza Chango, S. J. (2021). Determinantes sociales y desafíos para la deconstrucción social de la pandemia por COVID-19. *Avances En Enfermería*, 39(1supl), 44–53. <https://doi.org/10.15446/av.enferm.v39n1supl.90566>
- Presidencia de la República. (2021). *Aprueban el Reglamento de la Ley No 31120, Ley que regula la Cuenta Documento Nacional de Identidad (Cuenta-DNI) - DECRETO SUPREMO - N° 184-2021-EF - ECONOMIA Y FINANZAS*. *Diario Oficial El Peruano*.
- Rios Obregón, M. A., & Vázquez Delgado, B. D. (2022). Inclusión financiera de los receptores de remesas en México. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 17(3).

- Salcedo, M. (2023). Análisis de la gestión de los canales alternos y su relación con la satisfacción de los clientes del Banco de la Nación Agencia 2 Chota Periodo 2022.
- Sanchez Quiroz, C., Castañeda Julca, C. E., & Fabian Galarza, W. M. (2024). Inclusión Financiera: Análisis de la gestión del Banco de la Nación con aplicación de la Transformación Digital, en el periodo 2020-2022.
- Touriño Uribe, S. D., & Dávila Román, J. M. (2019). *Análisis de la educación e inclusión financiera en Colombia como insumo para el proyecto de investigación en educación financiera escolar de Eafit Social* (Doctoral dissertation, Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local).
- Universidad Nacional de Cajamarca. (2021). *Resolución de Consejo de Facultad N° 079-2021-F-Ceca-Unc. Reglamento de Grados y Titulos*.
- Zavaleta Hernández, S. K., & Rico Becerra, C. I. (2021). La pandemia del SARS-CoV-2 como riesgo global: desigualdad e inseguridad humana. URVIO. *Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 31, 62–76. <https://doi.org/10.17141/urvio.31.2021.4985>

ANEXOS

Anexo 1: Plataforma Digital de la Cuenta DNI



Anexo 2: APP cuenta DNI



Anexo 3: Funcionalidades



Cuenta DNI

Cuenta DNI estará disponible de manera progresiva a los peruanos mayores de 18 años que cuenten con un DNI físico



NUESTRO COMPROMISO

Queremos ser un Banco reconocido por el desarrollo y uso de soluciones digitales que incluye y conviene a todos los peruanos.

Es una **cuenta de ahorros 100% digital** que sirve para el pago de cualquier beneficio o prestación económica que el Estado otorgue al titular.

VALIDACIÓN

La identidad del DNI y de la titularidad de celular, estará a cargo del Reniec y de Osiptel, respectivamente.

ACTIVACIÓN

Para activar la Cuenta DNI, los ciudadanos deberán contar con un DNI, línea telefónica propia con una antigüedad no menor a 6 meses y correo electrónico.

BENEFICIOS DEL PRODUCTO

Su activación y uso es 100% digital. No requiere de una tarjeta.

Costo y mantenimiento "0".

Accesibilidad en todo el Perú. No requiere trámites en un banco.

Transacciones más seguras, sin necesidad de portar efectivo.

FUNCIONALIDADES PREVISTAS

FASE 1

Agosto 2021



- Retiro de dinero a través de 900 cajeros MultiRed en 240 distritos (3G).
- Compras en más de 150 mil locales Vendemas - Niubiz.
- Afiliación a la billetera Bim.

FASE 2

Octubre - Diciembre 2021



- Afiliación a billeteras Yape y Tunki.
- Transacciones interbancarias.
- Uso del App Cuenta DNI.

FASE 3

2022



- Uso de los agentes MultiRed para operaciones sin tarjeta y retiros con Cuenta DNI.
- Pago de servicios.
- Muchas más operaciones.

En 2025

ningún ciudadano deberá estar excluido del sistema financiero.



Anexo 4: Proceso de Activación

**Cuenta DNI**

¿Cómo activar la Cuenta DNI?

- 1 Ingresa desde una computadora o desde tu celular a la página web: www.cuentadni.pe selecciona: **activa tu cuenta**.
- 2 Coloca el número de tu DNI y dale clic en activa tu cuenta. 
- 3 Completa los datos solicitados en la **plataforma de autenticación nacional** y valida tu información personal. 
- 4 Digita tu número de celular, luego ingresa el código de verificación que el Banco de la Nación te enviará por SMS. 
- 5 Ahora escribe tu correo electrónico, luego ingresa el código de verificación que el Banco de la Nación enviará a tu correo electrónico. 
- 6 Completa los datos solicitados y acepta los términos y condiciones. Como último paso, crea una clave de 6 números para acceder a la web y App Cuenta DNI.



¡Listo!, tu **Cuenta DNI** ha sido activada satisfactoriamente.

#CuentaParaMí

Anexo 5: Activaciones realizadas



 **Cuenta
DNI**

Más de 1 millón
de peruanos ya activaron su
Cuenta DNI

Reafirmamos nuestro
compromiso por seguir
promoviendo la
inclusión financiera



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

 **Banco
de la Nación**
el banco de todos



BICENTENARIO
PERÚ 2021

Anexo 6: Reconocimiento

CUENTA DNI

Cuenta DNI obtuvo
el premio: **Buenas
Prácticas en Gestión
Pública 2022**

 **PREMIO 2022
BUENAS PRÁCTICAS
EN GESTIÓN PÚBLICA**



 **PERÚ** Ministerio de Economía y Finanzas

 **Banco de la Nación**

 **Siempre con el pueblo**

 **BICENTENARIO DEL PERÚ
2021 - 2024**