

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Identificación de oportunidades para la implementación de PMS.
Estudio de caso: “Banco de la Nación”.**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentado por:

MAYOR CÓRDOVA, Diego Alonso

Asesorado por: Mgtr. Bruno Chaihuaque Dueñas

Lima, diciembre del 2020

La tesis

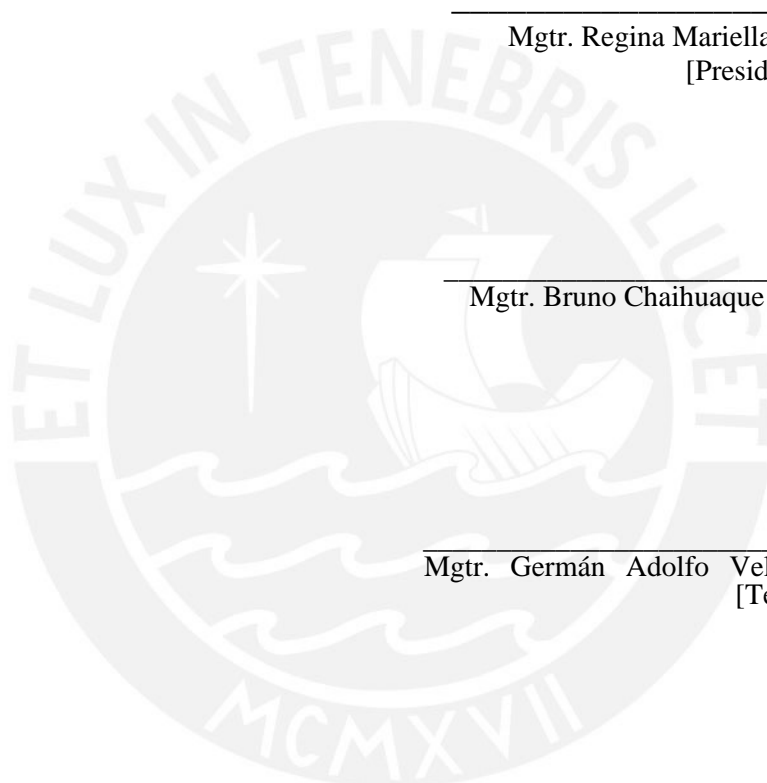
Identificación de oportunidades para la implementación de PMS. Estudio de caso: “Banco de la Nación”.

ha sido aprobada por:

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Bruno Chaihuaque Dueñas [Asesor
Jurado]

Mgtr. Germán Adolfo Velásquez Salazar
[Tercer Jurado]



A mis abuelos Jesús e Irma, quienes siempre coligieron un acendrado amor en mí y a quienes les guardo un recuerdo perenne.

A mis padres Víctor y Carmen, por el regalo más grande que pudieron darme, mi educación.

A mi tía Miriam, por ser como una segunda madre. A Edgar, por cultivar en mí la resiliencia y a Fernando, a quien quiero de manera inconmensurable. Por último, a aquellas personas que depositaron su amor y confianza en mí.

Diego Mayor



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Descripción del problema de investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación.....	5
2.1. Objetivo General:	5
2.2. Objetivos Específicos:	5
3. Preguntas de investigación	5
4. Justificación	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Perspectivas teóricas que incluyen como componente al control.....	7
1.1. Teoría de la Administración Clásica	7
1.2. Teoría de la Administración Burocrática	8
1.3. Teoría de Sistemas.....	9
1.4. Teoría del Total Quality Management (TQM).....	10
1.5. Teoría del Enfoque de Roles Gerenciales	12
1.6. Teoría del Proceso Estratégico	13
2. El control en las organizaciones	14
2.1. El proceso de control.....	15
2.2. Tipos de control.....	16
3. Los sistemas de control.....	19
3.1. Definición de sistema de control – PMS	19
3.2. Tipos de sistemas de control	21
4. Factores que inciden en la implementación de PMS	23
4.1. Sobre los factores de éxito en la implementación de PMS	25
4.2. Sobre los factores más recurrentes de la literatura	26
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	35
1. Sector Bancario Peruano.....	35
2. Banco de la Nación.....	36
2.1. Transformación del Banco de la Nación: “De un Banco de Pagos a uno de Servicios”.	36
2.2. La gestión estratégica en el Banco de la Nación	37
2.3. El control en el Banco de la Nación	41
3. Gerencia de Logística	41
3.1. Relevancia de la Gerencia de Logística dentro del PEI	43

3.2. Los sistemas de control en la Gerencia de Logística.....	44
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
1. Enfoque de la investigación.....	46
2. Alcance de la investigación	46
3. Diseño de la investigación	47
4. Técnicas de recolección de información.....	50
5. Proceso de análisis de información.....	52
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	58
1. Descripción de la muestra.....	58
2. Análisis de los datos	60
2.1. Análisis de enraizamiento	61
2.2. Análisis de densidad.....	61
2.3. Análisis de co-ocurrencias.....	62
2.4. Análisis de intensidad.....	64
2.5. Análisis por código.....	65
3. Triangulación de la información.....	80
3.1. Documentos de gestión	80
3.2. Recomendaciones de Auditoría.....	82
3.3. Estados financieros.....	84
3.4. Informes de Clasificadoras de Riesgo	84
4. Discusión de resultados	87
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS	95
ANEXO A: Proceso de búsqueda, selección y análisis de literatura.....	102
ANEXO B: Mapa estratégico del Banco de la Nación.....	106
ANEXO C: Objetivos Estratégicos Institucionales	107
ANEXO D: Acciones Estratégicas Institucionales.....	108
ANEXO E: Cadena de valor del Banco de la Nación	109
ANEXO F: Macro Procesos del Banco de la Nación.....	110
ANEXO G: Protocolo de consentimiento informado.....	111
ANEXO H: Neutralidad de la información	112
ANEXO I: Guía de entrevistas – Nivel de Gestión.....	113
ANEXO J: Guía de entrevistas – Nivel Operativo	115
ANEXO K: Análisis de códigos no relevantes.....	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de control.....	17
Tabla 2: Listado de artículos de investigación sobre implementación de PMS	24
Tabla 3: Factores más recurrentes en la literatura por autor.....	26
Tabla 4: Nivel de impacto de los factores más recurrentes de la literatura	27
Tabla 5: Macroprocesos en los que interviene la Gerencia de Logística	44
Tabla 6: Principales sistemas de control de la Gerencia de Logística.....	45
Tabla 7: Lista de entrevistas a realizar a trabajadores del Banco de la Nación.....	54
Tabla 8: Cuadro resumen del análisis descriptivo	60
Tabla 9: Cuadro de co-ocurrencias de los códigos analizados	63
Tabla 10: Definición de códigos por entrevistado.....	65
Tabla 11: Relación entre códigos generados a partir del análisis y factores de la literatura.....	79
Tabla 12: Selección final de códigos relevantes.....	79
Tabla 13: Resumen del proceso de triangulación de información.....	86
Tabla 14: Resumen del análisis de datos	88
Tabla 15: Oportunidades identificadas para la implementación de PMS.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Funciones de la administración clásica.....	7
Figura 2: Características de la administración burocrática.....	9
Figura 3: Modelo genérico de sistema.....	10
Figura 4: Componentes de la Teoría de la Calidad Total (TQM)	11
Figura 5: Roles gerenciales según Mintzberg.....	12
Figura 6: Proceso estratégico según Kaplan y Norton	14
Figura 7: Proceso de control en la administración	16
Figura 8: Secuencia de actividades de un sistema de control.....	19
Figura 9: Fundamentos estratégicos del Banco de la Nación.....	38
Figura 10: Ejes estratégicos del Banco de la Nación.....	39
Figura 11: Organigrama de la Gerencia Central de Administración	42
Figura 12: Organigrama de la Gerencia de Logística.....	43
Figura 13: Factores para el diseño de estudio de caso.....	50
Figura 14: Proceso de análisis de la información	52
Figura 15: Variable demográfica sexo en la muestra	58
Figura 16: Variable cargo actual de los entrevistados.....	58
Figura 17: Variable años de experiencia en el Banco de la Nación	59
Figura 18: Variable profesión de los entrevistados	60
Figura 19: Diagrama de Pareto según el enraizamiento de los códigos	61
Figura 20: Diagrama de Pareto según la densidad de los códigos.....	62
Figura 21: Cantidad de co-ocurrencias por código.....	64
Figura 22: Coeficiente de correlación C del análisis de co-ocurrencias.....	64
Figura 23: Enraizamiento del código “Falta de capacitación”	66
Figura 24: Enraizamiento del código “Tiempo y esfuerzo requeridos”	68
Figura 25: Enraizamiento del código “Falta de incentivos”.....	69
Figura 26: Enraizamiento del código “Sistema de TI deficiente”	72
Figura 27: Enraizamiento del código “Barreras burocráticas”	73
Figura 28: Enraizamiento del código “Problemas con el diseño”	75
Figura 29: Enraizamiento del código “Dificultades con el manejo”	76
Figura 30: Enraizamiento del código “Errores en las medidas”.....	77
Figura 31: Diagrama de Venn de los factores resultantes del análisis	87

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea la necesidad de identificar oportunidades para la implementación de sistemas de medición del desempeño o Performance Measurement System (PMS, por sus siglas en inglés). Esto, ya que a pesar de ser un componente relevante para el logro de los objetivos de las organizaciones su conocimiento práctico aún es limitado; y en el Perú aún más, ya que son pocos los estudios vinculados a este campo de las ciencias de la gestión y casi nulo en empresas públicas.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de la organización pública más importante del sector bancario peruano, la cual se ha planteado dentro de sus objetivos implementar sistemas de control eficientes en sus diversas unidades orgánicas con el fin de impactar en la consecución de sus objetivos estratégicos dispuestos en su Plan Estratégico Institucional 2017-2021. En ese sentido, la presente investigación analiza la situación actual de los PMS de la Gerencia de Logística a partir de entrevistas semiestructuradas, con el fin de identificar qué factores son los que más inciden en su implementación para luego contrastarlos con aquellos identificados de la literatura.

Como resultado de este estudio se logran identificar oportunidades potenciales para la implementación de PMS en la Gerencia de Logística del Banco de la Nación. Asimismo, se muestran los hallazgos sobre los estudios más relevantes que inciden en la implementación de PMS, así como los factores que pudieron ser corroborados con la literatura y aquellos nuevos factores que, al emerger del análisis, representan un aporte a la literatura. Por último, se brindan recomendaciones entorno a oportunidades de mejoras para la implementación de PMS en la empresa caso de estudio.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo identificar oportunidades para la implementación de sistemas de medición del desempeño o Performance Measurement System (PMS, por sus siglas en inglés) dentro de la Gerencia de Logística del Banco de la Nación. En ese sentido, esta investigación parte de la búsqueda y selección de literatura pertinente sobre los factores que inciden en la implementación de PMS en las organizaciones en un horizonte temporal de 20 años, para lo cual se emplearon términos clave referidos por los autores más notables en este campo. Sobre éstos, se efectuaron exploraciones en seis de las principales bases de datos académicas, como son: Scopus, Taylor & Francis, ProQuest, Emerald Insight, Science Direct, y RENATI. Para un mejor entendimiento de este estudio, en el primer capítulo, además de mostrar los objetivos, las preguntas que guiarán la investigación y la justificación, se muestra la descripción del problema haciendo especial énfasis en la relevancia de su estudio.

En el segundo capítulo, se detalla el marco teórico el mismo que sirve de guía para la investigación, así como para darle validez externa al estudio. Éste se divide en cuatro partes; primero, se exponen las principales perspectivas teóricas que incluyen como componente al control. A continuación, se detalla el proceso de control dentro de las organizaciones para posteriormente describir los principales tipos de control. Luego, se brinda una definición particular de PMS y se muestran los tipos más recurrentes de sistemas de control en la literatura. Por último, se presentan los principales estudios sobre los factores que inciden en la implementación de PMS.

Una vez expuesta la teoría, en el tercer capítulo se analiza la empresa caso de estudio. Para ello, este capítulo se divide en tres partes; primero, se realiza un análisis del sector bancario peruano. A continuación, en la segunda parte, se realiza el análisis del Banco de la Nación a partir de la transformación que tuvo que realizar para seguir un modelo de gestión estratégica, para finalmente exponer los mecanismos de control con que actualmente cuenta el Banco. Por último, en la tercera parte se expone la relevancia de la Gerencia de Logística dentro de Banco de la Nación incidiendo en su rol estratégico y se cierra el capítulo mostrando los PMS de la Gerencia de Logística.

En el cuarto capítulo, se muestra el marco metodológico que guía la investigación, para lo cual se divide el capítulo en cinco partes: (i) el enfoque, que por sus características es de tipo cualitativo; (ii) el alcance, que obedece a un tipo exploratorio toda vez que no existen estudios que identifiquen oportunidades para la implementación de PMS en entidades públicas financieras; (iii) el diseño, que es de tipo estudio de caso para lo cual se siguen los 4 factores de validez

propuesto por Yin (2009), los mismos que son: validez del constructo, validez externa, validez interna y confiabilidad; (iv) las técnicas de recolección de información, las cuales son dos: entrevistas semiestructuradas y análisis documental de fuentes secundarias; y (v) el proceso de análisis de información, el mismo que se compone de siete etapas: la recolección de información, el protocolo y diseño de las entrevistas, la selección muestral, la realización de las entrevistas, la codificación, el análisis; y finalmente, la triangulación de la información.

En el quinto capítulo, se realiza el análisis de datos y la discusión de resultados. Para ello, primero se presenta y describe la muestra, luego se detallan los resultados obtenidos de cinco tipos de análisis diferentes a partir de los códigos que emergieron como resultado de la codificación de las entrevistas. Los cuatro primeros tienen un carácter no concluyente y se realizaron mediante la función “Análisis de Datos” del software ATLAS.ti, Versión 8. Estos son: (i) Análisis de densidad, (ii) Análisis de enraizamiento, (iii) Análisis de co-ocurrencias, y (iv) Análisis de intensidad. Luego, se realizó el (v) Análisis por código. Este es el más relevante ya que se centra en el análisis del contenido de las entrevistas. Finalmente, se contrasta la información recabada de las entrevistas (fuentes primarias) con la información precisada en las fuentes secundarias. A continuación, como consecuencia de los análisis mencionados, se realiza la discusión de resultados.

Por último, se presentan las conclusiones de la investigación y seguido de ello se proponen recomendaciones respecto a la implementación de PMS, principalmente en dos directrices. La primera, en favor del Banco de la Nación ya que los resultados pueden ser de utilidad para favorecer a la correcta implementación y ejecución de dichos sistemas de control; la segunda, respecto al aporte en el estudio de estos sistemas, más puntualmente en el conocimiento que se genera sobre los factores que inciden en su implementación, principalmente en empresas de características particulares y tan poco profundizadas como son las instituciones públicas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Descripción del problema de investigación

La globalización, así como la constante innovación y sumado a ello los clientes cada vez más informados y exigentes han llevado a que las organizaciones se dinamicen y se vuelvan más complejas (Paranjape, Rossiter y Pantano, 2006, p. 5). Esta complejidad ha impulsado a que empresas de todo tipo alrededor del mundo integren dentro de sus principales objetivos el logro de la competitividad. Para ello, durante las últimas décadas han surgido y perfeccionado diversas herramientas diseñadas exclusivamente para alcanzar este propósito (Livacic, 2009; Thompson y Gamble, 2012).

Precisamente, una de las herramientas más empleadas para este fin en empresas alrededor del mundo han sido los PMS. Al respecto, tan solo hacia finales del año 2000 entre 40 y 60% de las empresas estadounidenses han implementado PMS dentro de sus principales procesos (Neely y Bourne, 2000, p. 2) y actualmente, más de la tercera parte de las empresas alrededor del mundo las emplean (Bourne, Franco-Santos, Micheli y Pavlov, 2017). Asimismo, durante las últimas décadas los estudios sobre PMS se han incrementado súbitamente. Neely (2004) da cuenta que solo a principio de los años 90 se publicaron más de 3.600 artículos sobre PMS, mientras que Van Camp y Braet (2016) indican que estos se han incrementado en cerca 100,000 artículos publicados entre 1994 y 2011. De todos ellos, la gran mayoría de literatura aborda el tema de la relevancia y pertinencia de la implementación de PMS en las organizaciones (Bourne et al., 2017).

De ello, hasta se podría concluir que son pocos los problemas vinculados con la implementación de estos sistemas o que son sencillos de implementar y hacer que funcionen correctamente, o que simplemente no existen problemas, pero esto no es así (Bourne, Neely, Platts y Mills, 2002, p. 2). Expertos en el tema como Neely y Bourne (2000) y Nudurupati y Bititci (2005) dan cuenta que la tasa de fracaso de los proyectos de implementación de PMS oscila en alrededor del 70% (De Waal y Counet, 2009, p. 367). Pese a este alto porcentaje de fracasos, son pocos los estudios centrados en lecciones aprendidas de aplicaciones reales o análisis de oportunidades para la implementación de los PMS. En la actualidad existen escasas investigaciones sobre este fenómeno, en especial cuando se trata de construir un conjunto de factores que permitan la identificación de oportunidades para la implementación de PMS (Van Camp y Braet, 2016).

En el Perú, las organizaciones no han sido ajenas a estas nuevas exigencias, desde hace poco más de una década, diversas empresas vienen adoptando dichas prácticas innovadoras a fin de mantenerse competitivas en el mercado (Castilla, Huapaya, Mesarina y Vargas, 2009).

Organizaciones de todo tipo, tales como: Banco Continental (BBVA), Corporación Lindley, Backus, Alicorp, Graña y Montero, Belcorp, entre otras, se han sumado a la lista de empresas competitivas que han implementado, o se encuentran en proceso de implementación de PMS. No obstante, en el Perú su aplicación aun es un área de debilidad en el campo de la gestión, toda vez que si bien los PMS son reconocidos por las empresas como herramientas eficientes que facilitan el logro de la competitividad, en la práctica no son tomadas en serio y por ello, en gran medida, se presentan incidencias a la hora de implementarlas (Villagra, 2015).

Una organización donde se observa este problema es la empresa pública más importante del sector financiero peruano, el Banco de la Nación. Esta organización, desde el año 2013 ha emprendido el camino hacia el logro de la competitividad de sus productos y servicios. Para lo cual, ha establecido dentro de su Plan Estratégico Institucional (PEI) diversos mecanismos que le permitan el logro de sus objetivos estratégicos. Para ello, se ha propuesto la implementación de diversos PMS dentro de los principales procesos internos de las áreas más relevantes (Banco de la Nación, 2017b). Precisamente, una de las áreas de soporte más importantes que tiene una participación activa en la consecución de dichos objetivos es la Gerencia de Logística.

Al respecto, de acuerdo con el Informe Presupuestal del 2017, la Gerencia de Logística es la dependencia con el segundo mayor presupuesto asignado de la institución (Banco de la Nación, 2017a, p. 3). Asimismo, tiene el 45% de participación en los Macro Procesos Estratégicos del Banco, siendo líder de dos macro procesos y colíder de otros seis (Banco de la Nación, 2018c), siendo considerada como un actor relevante dentro de los procesos críticos de éxito para la institución al proporcionar el suministro de bienes y servicios a todas las dependencias del Banco, así como de sus sucursales, interviniendo en varios de los procesos operativos y estratégicos del Banco (Banco de la Nación, 2017b).

En ese sentido, durante los últimos años, la Gerencia de Logística ha venido implementado diversos PMS a sus principales procesos con el propósito de incidir en los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) (Banco de la Nación, 2017b). No obstante, no ha conseguido implementar con éxito la gran mayoría de estos. Actualmente, la Gerencia de Logística cuenta con 12 PMS, de los cuales el 75% aún no han sido completamente implementados debido a diversos factores presentados en las distintas etapas del proceso de implementación. Este problema ha sido vislumbrado recurrentemente durante los años 2015 al 2018 en los que se ha ido trabajando la implementación de dichos PMS. Este problema dificulta en gran medida el cumplimiento de los propósitos institucionales (Entrevistado 1, comunicación personal, 20 de enero, 2020).

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo General:

- Identificar oportunidades para la implementación de PMS en la Gerencia de Logística del Banco de la Nación.

2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar los estudios más relevantes sobre factores que inciden en la implementación de PMS.
- Contrastar que factores identificados de las entrevistas coinciden con aquellos recabados de la revisión de la literatura y cuáles no.

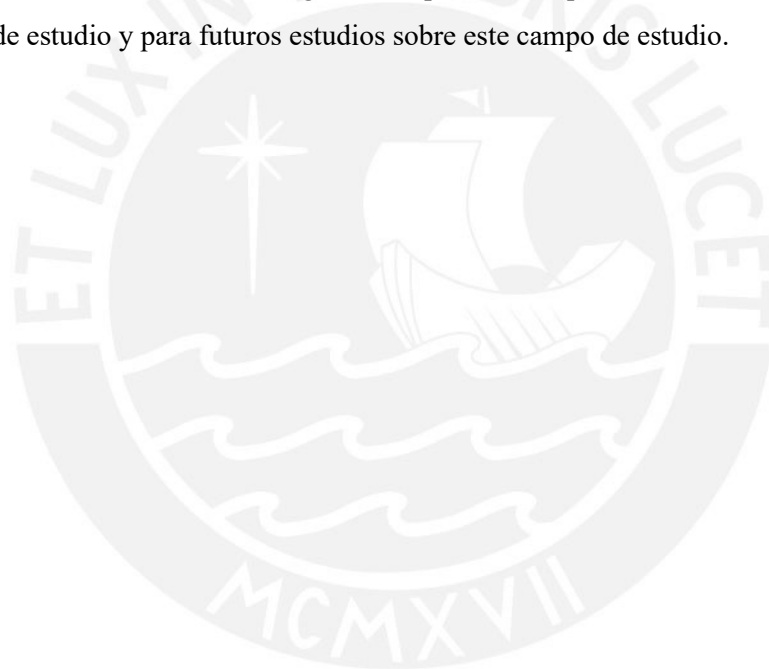
3. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las oportunidades que se identifican para la implementación de PMS en la Gerencia de Logística del Banco de la Nación?
- ¿Cuáles son los estudios más relevantes sobre factores que inciden en la implementación de PMS?
- ¿Qué factores identificados de las entrevistas coinciden con aquellos recabados de la revisión de la literatura y cuáles no?

4. Justificación

La presente investigación se justifica principalmente por dos razones. La primera, se refiere a la relevancia del estudio de los PMS, ya que se trata de un campo dentro de las ciencias de la gestión relativamente nuevo, que cuenta con un periodo de estudio no mayor a los 30 años; y que, sin embargo, ha ido adquiriendo con el tiempo un rol más relevante hasta ser considerada como una herramienta indispensable y altamente efectiva para el logro de los objetivos de todo tipo de organizaciones alrededor del mundo. Al respecto, se han realizado muchas investigaciones sobre como diseñar e implementar PMS. No obstante, son pocos los estudios que han abordado la cuestión de identificar oportunidades para una implementación exitosa. En el Perú este tipo de investigaciones aún son escasas y su conocimiento práctico muy limitado por cuanto la presente investigación contribuye con la literatura al identificar oportunidades para la implementación de PMS.

El segundo, se refiere a la relevancia del sujeto de estudio, el Banco de la Nación. Toda vez que es la institución pública más importante del sector bancario peruano y una de las 100 organizaciones financieras más importantes de Latinoamérica (AméricaEconomía, 2018). Asimismo, es el banco con mayor cobertura a nivel nacional al contar con 633 agencias (Krmelj, Tejada y Regis, 2019, p. 1). No obstante ello, en el Perú son escasos los estudios realizados en el campo de las ciencias de la gestión sobre este tipo de institución, y ninguno de ellos centrado en los PMS. Por cuanto, su estudio resulta relevante ya que contribuye a comprender un fenómeno poco explorado en organizaciones públicas. En suma, estos argumentos resultan en componentes que hacen de esta investigación un caso relevante y particular del cual no se ha profundizado. Por lo tanto, las conclusiones desprendidas de este estudio componen un conjunto de oportunidades que contribuyen con el conocimiento del fenómeno al ser realizado como un estudio de caso; mientras que, las recomendaciones sugeridas representan oportunidades de mejora para la empresa caso de estudio y para futuros estudios sobre este campo de estudio.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

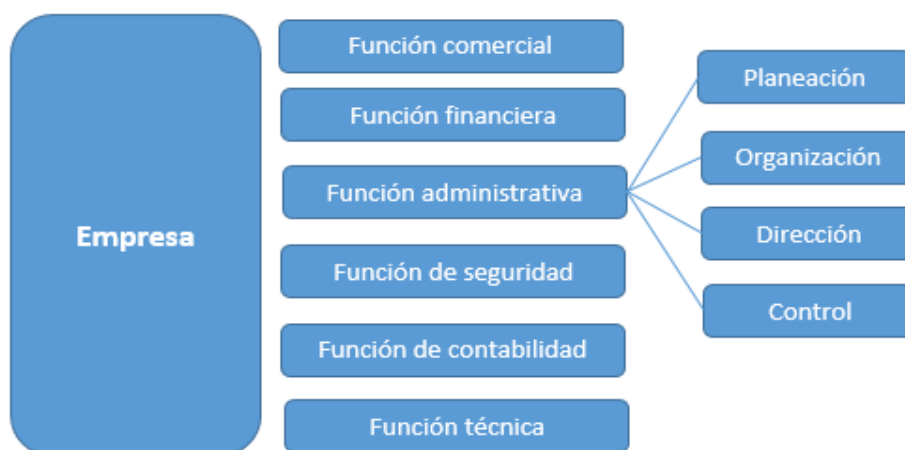
1. Perspectivas teóricas que incluyen como componente al control

Dentro del campo de las ciencias de la gestión existen diversas teorías enfocadas en explicar diversos fenómenos que ocurren dentro las organizaciones. A través del tiempo, estas teorías han ayudado a comprender su funcionamiento. Precisamente un componente que ha contribuido sustancialmente con la optimización del funcionamiento de las organizaciones es el control. En ese sentido, este apartado desarrolla algunas de las teorías más relevantes que incluyen en su espectro de estudio al componente de control.

1.1. Teoría de la Administración Clásica

Esta teoría tuvo como principal referente a Henry Fayol (1841-1925) y está orientada al logro de la eficiencia de las organizaciones. Para Fayol, toda organización que pretende conseguir la eficiencia en sus procesos debe realizar al menos seis actividades o funciones fundamentales, en la que cada una de ellas se encuentra abocada a un rol específico (Amaru, 2009, p. 46). De todas ellas, Fayol destaca a la función administrativa como la más importante para el funcionamiento de las organizaciones, ya que en ella confluyen los principales componentes de la administración. De acuerdo con Fayol, estos son los siguientes: (i) planeación, (ii) organización, (iii) dirección, (iv) coordinación y (v) control (Fells, 2000, p. 4) (ver Figura 1).

Figura 1: Funciones de la administración clásica



Adaptado de Amaru (2009).

Respecto al componente de control. De acuerdo con Fayol, éste consiste en verificar si todo ocurre conforme a lo planeado y de acuerdo con las instrucciones emitidas por la gerencia (Amaru, 2009, p. 47). Es decir, el control tiene como finalidad evidenciar las debilidades y errores

en los procesos a fin de poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Asimismo, el control implica el monitoreo permanente de las acciones por cuanto también suele llevarse a cabo durante todo el proceso (Hernández-Palma, 2011, p. 44).

Por lo tanto, de lo referido por Amaru (2009), Fells (2000) y Hernández-Palma (2011) se desprende que el control dentro de la teoría clásica es un componente relevante, ya que es en esta instancia donde finalmente se determina si se ha realizado el proceso iterativo de forma correcta y de esa forma estimar si se puede lograr la eficiencia o por el contrario si se deberá corregir algún paso o acción previa. En ese sentido, será la alta dirección la responsable de garantizar que los fundamentos se encuentren bien establecidos. Esta es la función principal del control dentro del proceso, por cuanto es el garante de que se logre lo planificado y con ello se alcance la efectividad.

1.2. Teoría de la Administración Burocrática

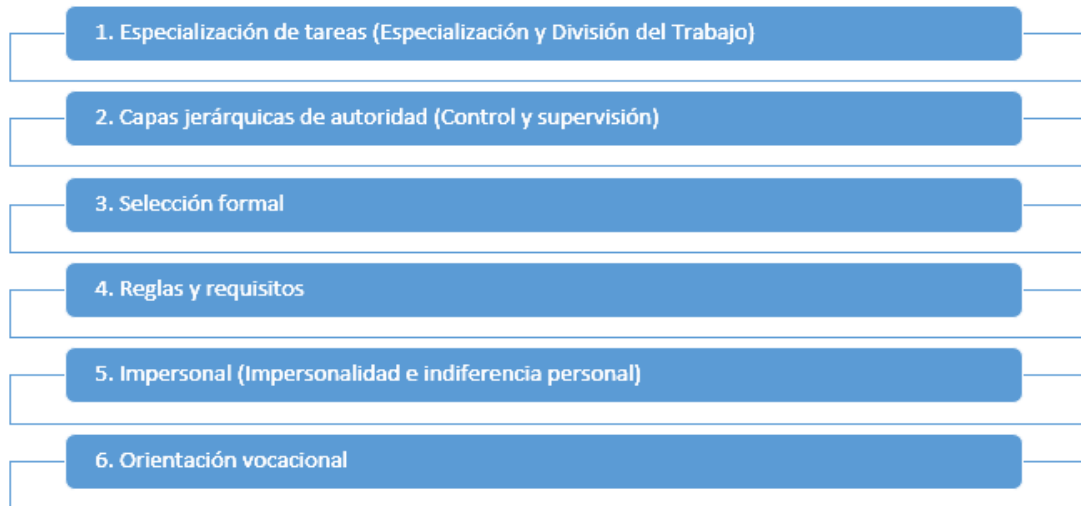
Fundamentada por Max Weber (1864 – 1920) esta teoría se basa en el cumplimiento de normas y el establecimiento de una autoridad como responsable de hacerla cumplir. Surge a partir de la parcialidad de las Teorías Clásica y de Relaciones Humanas, la necesidad de un modelo racional, así como la complejización y el apego de las organizaciones por un modelo basado en el control. De acuerdo con Hernández-Palma (2011), para Weber las organizaciones burocráticas son el tipo de organización más eficiente, ya que contiene características de aplicación general que toda organización debe poseer (p.46) (ver Figura. 2). Al respecto, Mulder (2017) refiere que para Weber este tipo de sociedad es la base para la formación sistemática de cualquier organización, la cual debe ser diseñada bajo tres principios, estos son: racionalidad, división del trabajo y la especialización (pp. 1-2).

En ese sentido, este enfoque se puede aplicar tanto en organizaciones públicas como privadas; no obstante, es ideal para organizaciones públicas ya que tiene un impacto limitado en organizaciones privadas. Esto último, debido a que este modelo plantea un sistema rígido basado en la cadena de mando, las relaciones formales, así como las normas y reglamentos preestablecidos. Por ello, actualmente este esquema no es compatible con la mayoría de organizaciones privadas que tienden a ser más flexibles en sus relaciones y cadena de mando (Mulder, 2017, pp. 2–5).

Respecto al componente de control, este se ubica dentro de la capa jerárquica de la autoridad. De acuerdo con Chiavenato (2007) esta característica supone la existencia de una persona que ejerce un control burocrático sobre los subordinados (p. 251). En ese sentido, según Mulder (2017) para Weber la jerarquía de la autoridad supone la existencia de posiciones jerárquicas donde las capas inferiores de las estructuras organizativas burocráticas siempre están

sujetas a supervisión y control de las capas superiores. Por lo tanto, el componente de control se encuentra intrínseco en ella ya que supone el ejercicio de una inspección permanente sobre las personas a partir de la racionalidad. Esta jerarquía refleja líneas de comunicación burocrática y el grado de delegación. Asimismo, establece claramente cómo se dividen los poderes y las responsabilidades en función al control (Amaru, 2009, pp. 63–64; Mulder, 2017, pp. 3–4).

Figura 2: Características de la administración burocrática



Adaptado de Mulder (2017, pp.3-4).

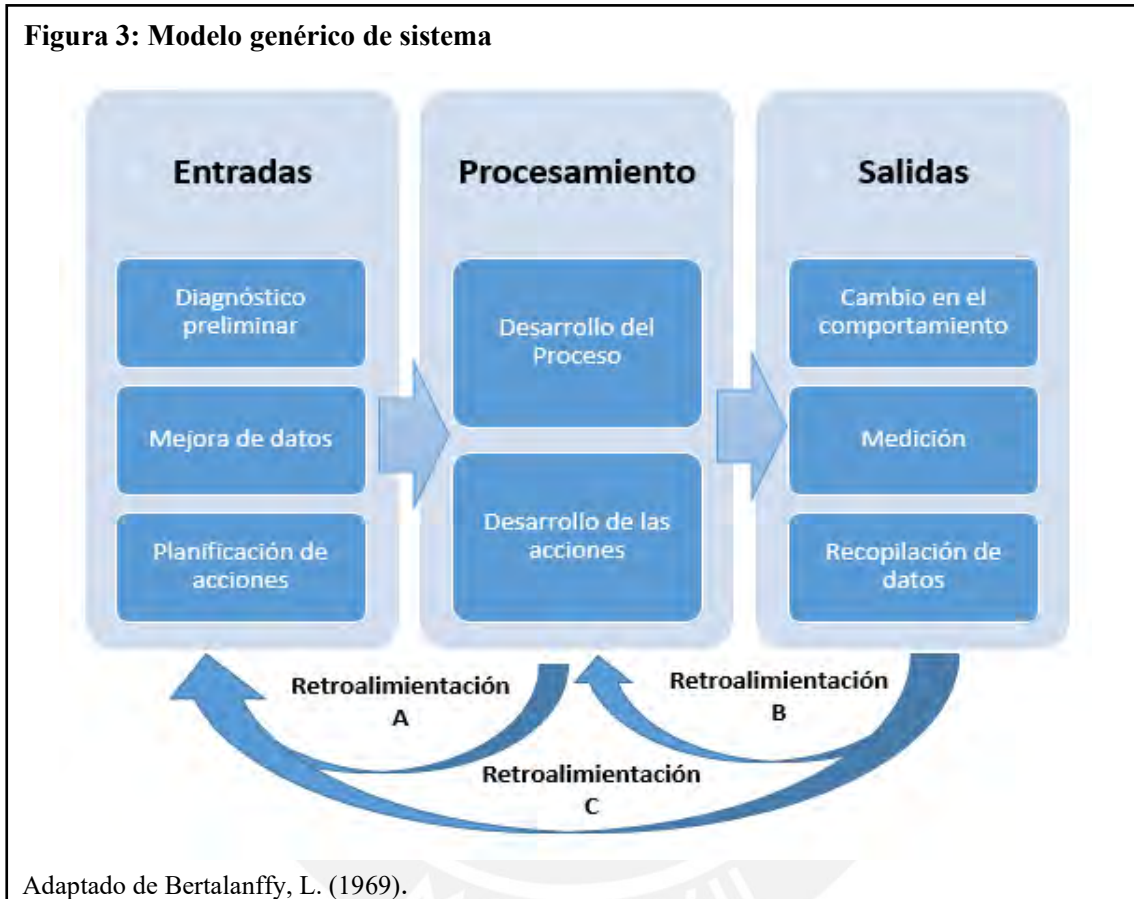
1.3. Teoría de Sistemas

Esta teoría surge a partir de la Teoría General de los Sistemas (TGS) la misma que fue desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy. La teoría de Sistemas, afirma que cada empresa es un sistema complejo compuesto por varios sistemas y subsistemas que a su vez se encuentran dentro de otro sistema en forma ascendente o viceversa (Bertalanffy, 1969). Al respecto, de acuerdo con Gray (2002) una organización no puede ser entendida sino es como un sistema; es decir, como un conjunto organizado y complejo que requiere ser planificado, ejecutado y controlado (Citado en Hernández-Madrigal, 2017, p. 114). En ese sentido, Bertalanffy (1969) sintetiza los sistemas en función a cuatro componentes, estos son: (1) Entradas, (2) Procesamiento, (3) Salidas y (4) Retroalimentación (ver Figura. 3).

Respecto al componente de control, este se encuentra a lo largo del proceso. Esto ya que entre el procesamiento y las entradas existe un primer componente de control determinado por la retroalimentación A, la misma que tiene por finalidad garantizar que el desarrollo y las acciones del proceso tengan todos los componentes adecuados para su salida. El segundo componente de

control se presenta en la retroalimentación B, donde habiendo garantizado un adecuado procesamiento, únicamente se miden los resultados obtenidos en la salida. No obstante, si estos resultados no son los requeridos, se vuelve a la etapa de procesamiento, y si aún persiste el problema se procede a realizar el tercer componente de control, la retroalimentación C. Esta última etapa de control hace que se tenga un control sistémico durante todo el proceso.

Figura 3: Modelo genérico de sistema

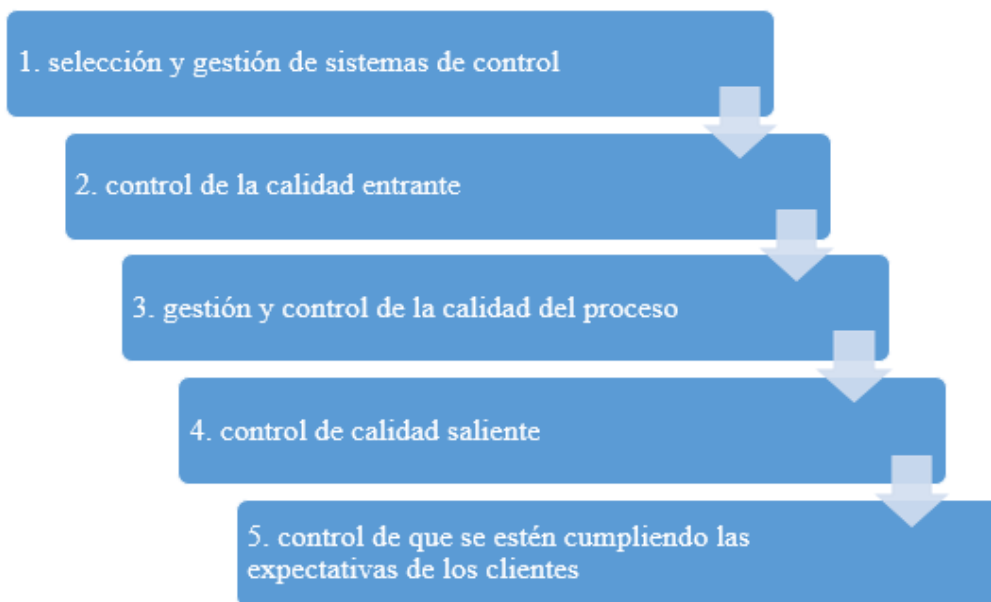


1.4. Teoría del Total Quality Management (TQM)

Expertos del tema de la gestión de la calidad como Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y David Garvin han definido a la Teoría de la Gestión de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) como un marco integral de factores estratégicos que contribuyen al logro de la rentabilidad, la competitividad, y el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones (Rao y Tang, 1994). Asimismo, de acuerdo con Lakhe y Mohanty (1994), la TQM se enfoca en mejorar la efectividad y flexibilidad de los negocios por lo que es en esencia una forma de organizar que involucrar a la organización en su conjunto en cada departamento, actividad, persona y nivel. Funcionalmente, la TQM también puede verse como la integración de dos funciones básicas de la gestión; que son, por un lado el control y por otro la gestión de calidad (p. 11).

Al respecto, Ablanado-Rosas et al. (2010), Dassisti (2010), y Micheli & Manzoni (2010) precisan que existe una relación mutua entre la TQM y los Sistemas de Control Estratégicos (SCS, por sus siglas en inglés). Por ello, la implementación de la TQM implica necesariamente la puesta en marcha de una estrategia, pero cuyo enfoque está en el cliente y la mejora continua de la calidad (Citados en Taylor y Taylor, 2013). En ese sentido, Sink (1991) afirma que la TQM ha revolucionado la forma de concebir al proceso de control dentro la administración a partir de cinco componentes secuenciales: 1) Selección y gestión de sistemas de control, 2) Control de la calidad entrante, 3) Gestión y control de la calidad del proceso, 4) Control de la calidad saliente; y finalmente, 5) Control sobre el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Por tanto, el componente de control cobra relevancia dentro de la TQM, en la medida que asegura el proceso de la mejora continua (Citado en Lakhe & Mohanty, 1994, p. 12) (ver Figura 4).

Figura 4: Componentes de la Teoría de la Calidad Total (TQM)

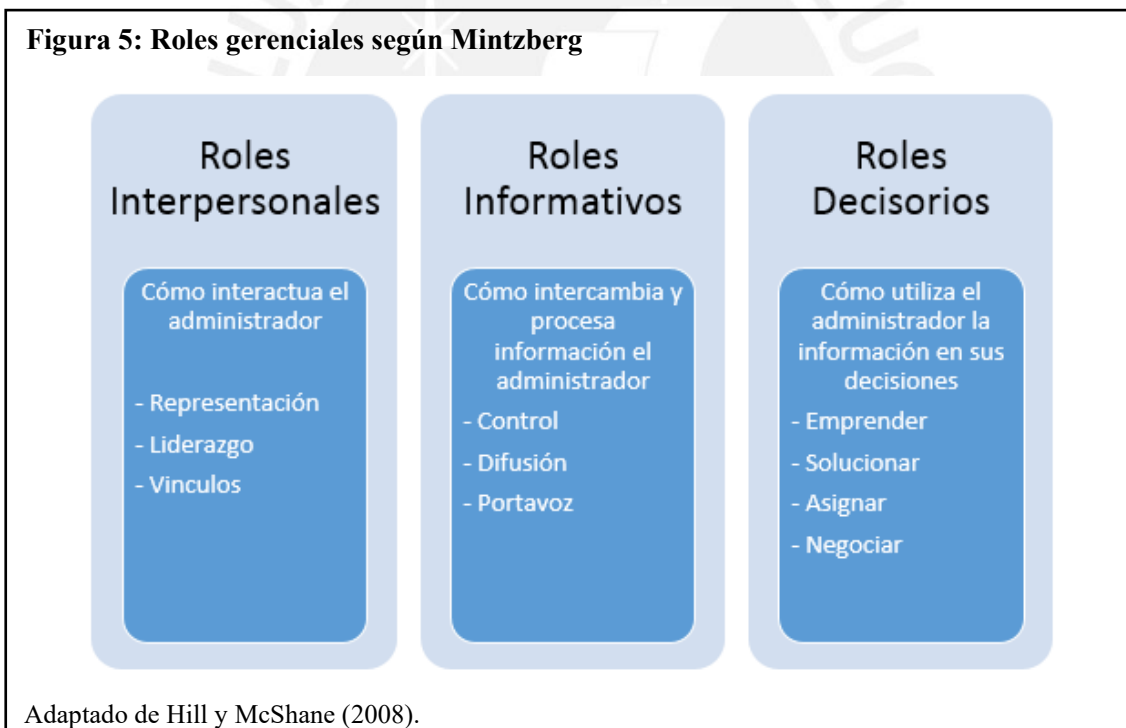


Adaptado de Lakhe y Mohanty (1994).

De lo mencionado, se desprende que la TQM concibe a los Sistemas de Control Estratégicos como el componente que garantiza el éxito de las organizaciones ya que es a través de ella que se alcanza la calidad deseada. Por tanto, gestionar de forma exitosa aquellos cinco componentes de control de forma permanente y continua contribuye en gran medida al aseguramiento de la calidad de los procesos de la organización. No obstante, este es un proceso continuo que requiere del compromiso y trabajo en equipo constante.

1.5. Teoría del Enfoque de Roles Gerenciales

Actualmente existen variaciones en cuanto a las etiquetas y categorías sobre los roles gerenciales; no obstante, una de las descripciones más tempranas y duraderas proviene de Henry Mintzberg, quien analizó el rol de los gerentes observando su quehacer diario. Al respecto, de acuerdo con Mintzberg, los roles gerenciales varían en función al comportamiento de los gerentes, ya que estos emplean diversos roles con el fin de cumplir con las funciones básicas de la administración, que son: Planificación y elaboración de estrategias, Organización, Control y liderazgo, y Desarrollo de los empleados. Para ello, Mintzberg desarrolló una serie de roles esenciales que todo gerente debía cumplir, y los clasificó en tres categorías: 1) Roles interpersonales, 2) Roles informativos, y 3) Roles decisorios. Asimismo, Mintzberg enfatizó que estos roles dentro de la gestión se dan mediante una actividad integrada, por cuanto, estos roles son necesarios en toda actividad que involucre a la administración (Hill y McShane, 2008, pp. 12–13) (ver Figura 5).



En cuanto al componente de control, este se encuentra dentro de la categoría de Roles informativos, la misma que busca desarrollar en el gerente la capacidad de intercambiar y procesar información relevante entre los diversos actores dentro de la organización. Para dicho propósito, Mintzberg propone tres roles que debe cumplir el gerente: controlar, difundir y ser portavoz. Asimismo, el gerente debe elaborar y autorizar informes respecto al desempeño de la organización, en el cual se monitorea y controla los procesos y el avance de los mismos, por

cuanto el control en esta etapa se desarrolla de manera secuencial y permanente (Hill y McShane, 2008, p. 14). Así también, el control de la información permite a la alta dirección, recabar información pertinente para la toma de decisiones. En este caso, el componente de control pretende garantizar que las decisiones se tomen con la mayor cantidad de información posible lo que a su vez permite a la alta dirección tomar disposiciones más acertadas (Chiavenato, 2007, pp. 6–7).

1.6. Teoría del Proceso Estratégico

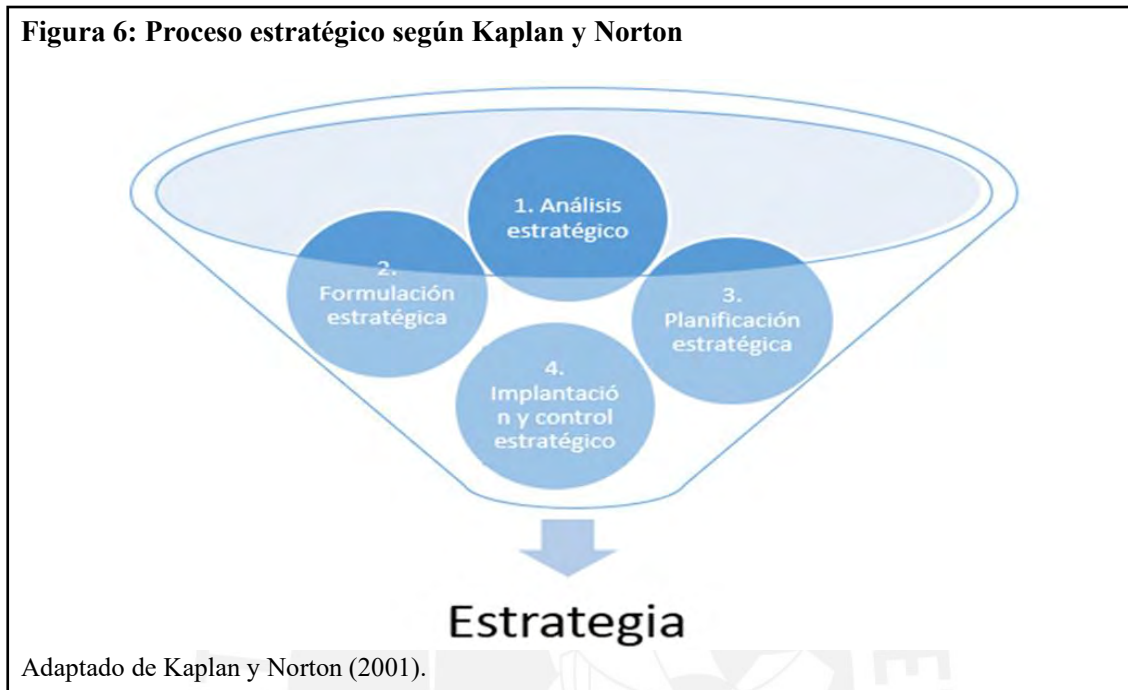
Dentro de la literatura, existen distintas proposiciones teóricas sobre el proceso estratégico. Al respecto, Lynch (2015) expone que el proceso estratégico es un medio por el cual se desarrollan y alcanzan los objetivos dispuestos en la estrategia (p. 19). De ese modo, refiere la pertinencia de dos enfoques para el desarrollo del proceso estratégico, estos son: el enfoque descriptivo y el prescriptivo. Cada uno de ellos desarrolla una variante de la estrategia, mismos que a su vez, cuentan con modelos diversos. No obstante, en todos ellos se encuentran componentes de: análisis, desarrollo y control de las estrategias (Lynch, 2015, pp. 16–22). Mientras que, David (2013) refiere que el proceso estratégico se desarrolla siempre bajo una misma estructura, la cual se compone de tres etapas: formulación, implementación y evaluación. Precisamente en esta última etapa, se desarrolla el control a través de tres actividades esenciales: “1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas” (David, 2013, p. 6).

Por otro lado, Parnell (2014) refiere que el proceso estratégico parte de la estrategia y a partir de ella se llevan a cabo los planes de la alta dirección que permiten desarrollar y mantener una ventaja competitiva. Para ello, se sigue un proceso de cinco pasos, que involucran: análisis, formulación, ejecución y control (p. 2). En esa misma línea, Kaplan y Norton (2001) refieren que es la estrategia la que define el proceso estratégico y va más allá de una simple secuencia de pasos; por cuanto, es en la revisión de la estrategia donde surge el control (p.72). Según Kaplan y Norton (2008) el control estratégico se genera en la alta dirección y recae sobre la eficacia de su gestión estratégica. Esto involucra que el control se efectuó durante las etapas de análisis, formulación, planeación e implementación de la estrategia, la cual se da en la gestión diaria impulsada por un sistema de revisión de toda la organización (Citado en Witcher, 2019, p. 89). En suma, estos autores concuerdan en precisar que el proceso estratégico involucra necesariamente componentes de: 1) Formulación, 2) Ejecución y 3) Control (ver Figura 6).

De ello, Kaplan y Norton (2001), precisan que la alta dirección diseña las estrategias enfocándose en temas estratégicos complementarios. Esta focalización, le permitirá a la

organización lidiar con posibles conflictos gracias a la combinación de prioridades de largo plazo vs corto plazo o crecimiento vs beneficios. Esto es posible gracias al proceso estratégico, que se da a través de cuatro componentes: análisis, formulación, planificación e implantación, y control.

Figura 6: Proceso estratégico según Kaplan y Norton



2. El control en las organizaciones

Dentro de las organizaciones, el control puede verse como el proceso a través del cual los gerentes regulan las actividades de individuos y unidades para que sean consistentes con los objetivos y estándares de la organización (Hill y McShane, 2008, p. 208). Hernández Madrigal (2017) destaca que en las organizaciones el control sobre las actividades de los empleados, se realiza con el fin de que la organización se acerque al cumplimiento de sus metas (p.112). Por su parte, Amaru (2009) sostiene que el control en las organizaciones es un proceso a través del cual se genera información relevante para la toma de decisiones y por tanto para el cumplimiento de los objetivos (p.376).

Por su parte, Bourne (2005), Neely (2004) y Taticchi (2010) refieren que el control es una función crítica en las organizaciones ya que una falla en él, puede conducir a grandes pérdidas financieras entre otros daños colaterales; por ello, es de suma importancia asegurarse que ésta función se realice óptimamente. Al respecto, Merchant y Van der Stede (2007) precisan que ello no quiere decir que se deba controlar mucho, de hecho un mayor número de controles disminuye su eficacia y el no hacerlo podría conllevar a que en la organización surjan problemas colaterales, tales como: robos, fraudes, merma, errores, etc. (pp. 208-210). Por lo tanto, para una organización

será relevante contar con controles equilibrados; pero antes de ello, será indispensable seguir con un proceso de control adecuado.

2.1. El proceso de control

De acuerdo con Hill y McShane (2008) el proceso de control brinda las pautas que debe seguir la organización para llevar a cabo un control eficiente e inicia, una vez que se han establecido los objetivos, el establecimiento de las metas y los estándares de medición. Por ello, realizar éstas actividades constituye el primer paso para la ejecución del proceso de control; no obstante, esto no es tan sencillo. Primero se deben establecer sistemas de información para recopilar los datos requeridos; y a su vez, éstos deben compilarse en forma de archivo y transmitirse a las personas apropiadas dentro de la organización. (p. 210).

Por su parte, Neely (2004) refiere que una vez establecidos los objetivos y las metas se debe realizar la ejecución del sistema de medición. En ese sentido, el siguiente paso en el proceso de control es comparar el desempeño real con los objetivos y estándares preestablecidos. Si el rendimiento es favorable será bueno para la organización, ya que habrá conseguido prosperar en sus objetivos; no obstante, si el rendimiento es deficiente, es decir no cumple con las metas o no se condice con los objetivos, se deberá proceder a recopilar toda la información que permita determinar las causas de los resultados deficientes (Hill y McShane, 2008, p. 210).

El último paso dentro del proceso de control vendrá con la toma de acciones correctivas. Al respecto, Simons (1991) precisa que en este punto se procede a realizar las variaciones necesarias en cuanto a metas y estándares con el fin de ajustarlas a la realidad. Para Hill & McShane (2008) dichas variaciones requieren que los gerentes tomen medidas correctivas. Cuando el rendimiento real excede fácilmente una meta, la acción correctiva puede incluir elevar la meta. Cuando el desempeño real no alcanza una meta, dependiendo de lo que revele la investigación, los gerentes pueden cambiar la estrategia, las operaciones o el personal (p. 211).

Respecto a ello, Amaru (2009) concuerda con lo descrito por Hill y McShane (2008), Neely (2004) y Simons (1991) al referir que el proceso de control consta de tres componentes, los cuales ocurren en tres momentos diferentes. El primero, el control previo ocurre antes de ejecutar la actividad, y se da a través de un mecanismo de auditoria de la calidad del sistema en el cual se verifica que los objetivos y metas se encuentren bien definidos; luego le sigue el control del proceso, en el que ocurre la medición del rendimiento y es básicamente un control estadístico; finalmente, el control posterior ocurre al término de la actividad y brinda la retroalimentación, lo que a su vez permite realizar los ajustes necesarios (ver Figura 7).

En ese sentido, en concordancia con lo referido por Amaru (2009), Hill y McShane (2008), Neely (2004) y Simons (1991) la correcta ejecución de los tres pasos que comprenden el proceso de control proporciona a la alta dirección la posibilidad de obtener información más precisa y relevante, con la cual se puede tomar mejores decisiones así como obtener mejores resultados y con ello un mayor desempeño. Asimismo, permite identificar posibles fallas en las medidas, así como realizar los ajustes necesarios.

Figura 7: Proceso de control en la administración



Adaptado de Amaru (2009).

2.2. Tipos de control

La literatura expone múltiples tipos de herramientas para el ejercicio del control en las organizaciones, que por su naturaleza y función resultan variadas (Smith, 2005). No obstante, de acuerdo con Anthony, Ouchi y Flamholtz todas estas variantes solo pueden ser categorizadas de dos maneras, en formales e informales. Respecto a los controles formales, estos incluyen: reglas, normas, procedimientos y sistemas. Todos ellos dirigidos a un control formal previamente establecido por directrices que las guían. En contrapartida, los controles informales incluyen políticas no escritas derivadas de la cultura organizacional por lo que son amoldables e intrínsecas a cada organización (Citados en Langfield-Smith, 1997). Este tipo de controles obedece más a la conducta intrínseca de los miembros de la organización, los mismos que, como resultado de haber compartido sus culturas, conforman una cultura que rige a todos sus miembros. A continuación, se presentará la clasificación de control propuesta por Langfield-Smith (1997), Merchant y Van der Stede (2007) y Hernández Madrigal (2017) ya que son las más recurrentes en la literatura (ver Tabla 1).

Tabla 1. Tipos de control

Tipo de Control	Definición	Autor
Controles personales	Se refiere a la supervisión directa sobre el personal, este puede resultar subjetivo por cuanto es ideal para organizaciones pequeñas con poco personal. No obstante, este tipo de control tiene muchas limitaciones en la medida que resulta invasivo y puede llegar a distorsionar el desempeño. Asimismo, es más costoso y requiere mayor esfuerzo, pero su limitación más grande es cuando la organización crece, se vuelve difícil de controlar	Langfield-Smith (1997, p. 208)
	Se basa en los criterios personales de los directivos para controlar al personal. Estos controles, sirven en gran medida si se desea auto controlar y/o auto motivar, ya que este tipo de control ayuda a aclarar las expectativas de los trabajadores, garantiza que cada trabajador realice un buen trabajo y que los empleados se auto motiven. Por tanto, el autocontrol es el componente principal y será eficaz en la medida que los empleados tengan un nivel alto de satisfacción, compromiso y sentido de pertenencia. Existen tres métodos principales: (1) selección y colocación de empleados, (2) capacitación y (3) diseño de trabajo y provisión de lo necesario recursos	Merchant y Van der Stede (2007, p. 83)
Controles burocráticos	Se basa principalmente en lo que pueden o no pueden realizar los empleados, es decir se trata de establecer un sistema burocrático de trabajo regido por reglas y procedimientos formales	
Controles de producción	Se refiere al control que se ejerce en intercambio de recursos y tiene como propósito reducir los costos que se generan en el proceso de producción	Langfield-Smith (1997, p. 208)
Controles culturales	Se da a través del trabajo de los gerentes sobre el personal mediante la creación de una cultura. Algunas formas pueden resultar en la elaboración de un código de ética, estandarización de incentivos y generación de valores y creencias para una cultura dominante	
	Se basan en el control mutuo y es un tipo de control altamente efectivo siempre que se cumpla con las condiciones necesarias. Este control funciona en base a la presión social del grupo de individuos y se derivan de la cultura organizacional para ejercer sus normas y valores. No obstante, las culturas organizacionales permanecen relativamente fijas con el tiempo, incluso mientras que los objetivos y las estrategias se adaptan necesariamente a las condiciones comerciales cambiantes.	Merchant y Van der Stede (2007, p. 85)
	“regulan el comportamiento de los miembros de la organización basados en el conjunto de valores, creencias y normas sociales que comparten los empleados”	Hernández Madrigal (2017, p. 113)
Controles por incentivos	Se refiere al trabajo bajo un sistema de recompensas, el cual sirve de incentivo para mejorar el desempeño de los trabajadores. No obstante, casi siempre esta medida obtiene resultados de corto plazo por lo que no resulta del todo eficiente	Langfield-Smith (1997, p. 208)
	“se basan en la motivación y el desempeño de los individuos y los grupos organizacionales al alcanzar una congruencia entre las metas personales y aquellas de la organización”	Hernández Madrigal (2017, p. 113)

Tabla 1: Tipos de control (continuación)

Tipo de Control	Definición	Autor
Controles de acción	Son básicamente controles de gestión que sirven para garantizar que el personal realice sus actividades con mayor empeño mediante el control de sus acciones. De ese modo, se incentiva a que los trabajadores realicen sus actividades mediante un autocontrol. Entre las formas recurrentes de este tipo de control, se encuentran: las restricciones de comportamiento, las revisiones anticipadas y la responsabilidad de las acciones	Merchant y Van der Stede (2007, p. 76)
Controles de planeación	“establecen las metas y proponen las acciones necesarias para poder llegar al futuro inmediato. Para ello, este tipo de control recurre a la planeación operativa, mientras que para su proyección en el largo plazo se vale de la planeación estratégica”	Hernández Madrigal (2017, p. 113)
Control cibernético	“consiste en un sistema de apoyo a las decisiones que detecta variaciones desfavorables y modifica la situación que ha causado dichas desviaciones, tales como los presupuestos, las medidas financieras, las medidas no financieras e híbridos (medidas financieras y no financieras)”	
Control administrativo	“dirigen el comportamiento de los empleados a través de la organización de grupos e individuos, especificando cómo deben ser desempeñadas las tareas y cuáles comportamientos deben ser realizados o no”	

Al respecto, de acuerdo con Langfield-smith (1997), los controles se pueden clasificar en cinco tipos: personales, burocráticos, de producción, culturales, y por incentivos (p. 208). Por su parte, Merchant y Van der Stede (2007), refieren que los controles en las organizaciones pueden clasificarse de tres maneras: controles de acción, controles personales y controles culturales. Es preciso destacar que el autocontrol es un factor recurrente en los tres tipos de control. Esto ya que, permite una revisión más eficiente en la medida que no es un control impuesto por la organización sino más bien de tipo motivacional, intrínseco a cada persona ya que se basa en la aceptación del conjunto para ejercer un control motivado en creencias, costumbres y aspectos culturales intrínsecos a la organización (p.76).

Finalmente, Malmi y Brown sostienen que el control en las organizaciones implica necesariamente la regulación de las actividades de sus miembros con el propósito de incrementar la probabilidad de éxito de las metas. Para ello, se debe recurrir a diversos mecanismos, como son: las evaluaciones, los cambios en las políticas, regulaciones, incentivos, entre otros, a fin de lograr una medida de control eficiente. Entonces, a partir de ello se identifican cinco tipos de controles: de planeación, cibernéticos, de recompensa y compensación, administrativos y culturales (Citados en Hernández Madrigal 2017, p. 113). De lo expuesto, por Langfield-Smith (1997), Merchant y Van der Stede (2007) y Hernández Madrigal (2017) se puede concluir que existen diversos tipos o mecanismos de control; no obstante, existe un tipo de control común aceptado por todos: los controles culturales; y en menor medida, los controles personales y de

recompensa. Asimismo, se puede concluir que los tipos de control varían en función a las necesidades de cada organización por lo que no existe una regla específica para asociarlos.

3. Los sistemas de control

De acuerdo con Paranjape et al. (2006) durante las últimas décadas, los sistemas de control han ido cobrando mayor relevancia y por lo tanto se han ido perfeccionado. Es así, que han pasado de ser simples sistemas enfocados únicamente en métricas financieras a modelos complejos que intervienen en múltiples perspectivas; dando incluso, mayor relevancia a medidas no financieras que; sin embargo, impactan en gran medida en el logro de los objetivos (p.5). Bourne et al. (2017) refieren que los sistemas de control tienen el propósito de facilitar la ejecución de las estrategias y proporcionar alineación dentro y entre organizaciones, a fin de optimizar la asignación de recursos y apoyar a los directivos en la toma de decisiones, para así mejorar el rendimiento.

Por su parte, Porporato (2011) afirma que un sistema de control consta de dos partes: un conjunto de condiciones que rigen la forma de control que se utilizará, y un sistema de control en sí mismo que se basa en controles de salida o comportamiento (p.159). Al respecto, Merchant & Van der Stede (2007) sostienen que un sistema de control sigue una secuencia iterativa de actividades determinadas por cinco pasos (p. 208). Por tanto, se puede afirmar que un sistema de control involucra actividades de revisión que en conjunto favorecen al logro de los objetivos de la organización (ver Figura 8).



3.1. Definición de sistema de control – PMS

Diversos autores como Akhtar y Mittal (2015), Amaru (2009), (Bourne et al., 2002), Franco y Bourne (2003), Neely (2004), Bourne et al. (2002), Hernández Madrigal (2017) y

Langfield-Smith (1997), concuerdan que definir a los sistema de control implica necesariamente mencionar al menos el termino monitoreo, medición o seguimiento. Por su parte, Nudurupati y Bititci (2005) adicionan otros términos relacionados a los sistemas de control, tales como: evaluación y gestión del desempeño. Al respecto, la literatura emplea con frecuencia el término sistemas de medición del desempeño (SMD) o Performance Measurement System (PMS, por sus siglas en inglés) para referirse a los sistemas de control. Por lo tanto, en alineación a lo referido por la literatura, en el presente estudio se empleará el término recurrente PMS, desarrollado por la mayoría de autores que investigan el tema, para hacer referencia los sistemas de control en las organizaciones.

De acuerdo con Bititci, Mendibil, Nudurupati, Turner y Garengo (2004), Bourne et al. (2002) y Neely (2004), se define al PMS como: un sistema equilibrado y dinámico que es capaz de soportar el proceso de toma de decisiones mediante la recopilación, análisis y expansión de la información (Van Camp y Braet, 2016). Por su parte, Akhtar y Mittal (2015) definen al PMS como un proceso de medición y gestión del desempeño estratégico de la organización en el cual se describen todos los procesos, metodologías, métricas y sistemas necesarios para medir y gestionar el desempeño dentro de la organización (p. 71).

Por otro lado, Bourne et al. (2017) definen al PMS como un proceso de control que incorpora una variedad de medidas de rendimiento o indicadores clave, además de las clásicas medidas financieras de desempeño, basados en eficiencia, efectividad, productividad, calidad, satisfacción del cliente, innovación y satisfacción de los empleados. Asimismo, Amaru (2009) precisa que un sistema de control es un instrumento que “produce información sobre el desempeño de un sistema para que alguien pueda tomar decisiones” (p. 381). A ello, Langfield-Smith (1997) agrega que los sistemas de control tienen por objetivo reducir la incertidumbre, por cuanto se centran más en encontrar problemas que en resolverlos (p. 217). Por último, Gimbert sostiene que el Performance Measurement System (PMS) es un conjunto breve y preciso de medidas (financieras o no financieras) que respaldan el proceso de toma de decisiones de una organización mediante la recopilación, procesamiento y análisis de datos cuantificados de información sobre el desempeño (Citado en Ossovski, Lima y Costa, 2013, pp. 2–3).

En ese sentido, la diferencia entre los sistemas de control y el PMS se concentra en su operatividad. Mientras que los sistemas de control se basan en procesos operacionales, es decir controles generales, el PMS se vincula a un conjunto de indicadores objetivos que permiten hacer una evaluación lo más objetiva posible sobre una organización o parte de ésta en base a controles más específicos que se encuentran vinculados al desarrollo de la estrategia. Por tal motivo los

PMS se vinculan más con sistemas de control estratégicos (Akhtar y Mittal, 2015; Amaru, 2009; Bourne et al., 2002; Franco y Bourne, 2003; Langfield-Smith, 1997; Porporato, 2011).

3.2. Tipos de sistemas de control

Actualmente, dentro del campo de la Administración y Negocios existen tres tipos de sistemas de control con superposiciones mínimas, estos son: sistemas de control operacional (SCO), sistemas de control de gestión (SCG), y los sistemas de control estratégico (SCE). Todos ellos, constituyen una jerarquía; donde el SCO, se encarga de medir el rendimiento de los procesos operativos, mientras que el SCG, se basa en indicadores de gestión, como son las medidas financieras y el rendimiento. Por su parte, los SCE se enfocan en objetivos institucionales y abarcan procesos que involucran a más de un área y que tienen un impacto en la organización. Por tanto, todos ellos se encuentran vinculados al desempeño de la organización, desde un nivel de control diferente (Porporato, 2011, p. 154).

3.2.1. Sistema de Control Operacional (SCO)

Porporato (2011) refiere que los SCO son controles que se efectúan sobre las tareas operativas, es decir sobre las actividades primarias (p. 154). Por su parte, Amaru (2009) refiere que los SCO se enfocan en medir el rendimiento y la productividad de las actividades funcionales a partir del consumo de recursos que emplean para su ejecución (p. 378). Este tipo de controles se dan particularmente en organizaciones funcionales, donde intervienen procesos logísticos (Tocto y Ñopo, 2014). Una característica particular de los SCO, es el tipo de herramientas que emplea para su control, tales como: tiempos, cronogramas, diagramas de precedencia, entre otros. Por tanto, los SCO permiten monitorear actividades puntuales dentro del proceso operativo (Amaru, 2009, p. 378). De acuerdo con Tocto y Ñopo (2014) un SCO parte de un mapa secuencial de los procesos operacionales que permiten observar el funcionamiento interno de cada uno de ellos, lo que a su vez facilita el control y contribuye a mejorar la estructura de los procesos.

3.2.2. Sistema de Control de Gestión (SCG)

De acuerdo con Langfield-Smith (1997) y Kaplan y Norton (2001) estos son controles derivados de la contabilidad por lo que su perspectiva se enfoca netamente en el ámbito financiero. Estos hacen referencia al proceso por el cual los gerentes se aseguran que los recursos sean obtenidos y utilizados de manera efectiva y eficiente para el logro de los objetivos dentro de su unidad orgánica. Es decir, son controles de planificación basados en gran medida por la contabilidad, el seguimiento de actividades, y los mecanismos integradores (Langfield-Smith,

1997, p. 208). En ese sentido, de acuerdo con Hernández Madrigal (2017), autores como Chenhall y Euske, describen que el SCG han cambiado a través de los años, desde una perspectiva orientada hacia la provisión de información formal y financieramente cuantificable hacia una perspectiva de apoyo a la toma de decisiones gerenciales (p. 115).

Si bien autores como Anthony y Govindarajan destacan que el SCG también se relaciona con la estrategia, siendo la congruencia de objetivos un tema central cuyo enfoque resulta más conductual que procedimental. Es decir, se basa en el compromiso del gerente por alinear sus metas a lo que la estrategia establece inhibiendo así su conducta de acuerdo a la estrategia de la empresa (Citados en Porporato, 2011, p. 160). No obstante, el SCG ha sido ampliamente criticado. Autores como Kaplan y Norton (1992), Mintzberg y Langfield-Smith (1997), sostienen que los SCG tienen un enfoque mayormente financiero debido a que son sistemas centrados en los costos y la contabilidad, además de tener una perspectiva de corto plazo. Por ello, le falta contar con un enfoque estratégico evidenciado en un trabajo de largo plazo en el cual se privilegie la mejora continua de la organización en su conjunto. Por lo tanto, se podría decir que la información que ofrece el SCG permite mejorar la gestión gerencial al incluir medidas financieras, con lo que la alta dirección puede tomar mejores decisiones, pero requiere de un enfoque institucional.

3.2.3. Sistema de Control Estratégico (SCE)

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001) los SCS, son controles que obedecen a una determinada estrategia inherente a la organización, por cuanto su control existe para lograr los objetivos estratégicos. Al respecto, estos sistemas tienen como propósito asegurar que los objetivos estratégicos sean cumplidos tal como están previstos en la estrategia (pp. 39-42). Por ello, hablar de SCE implica asumir que existe un plan estratégico previo cuya realización depende en gran medida del control que se le imprima a su ejecución. En ese sentido, de acuerdo con Castilla, García, Huapaya, Mesarina y Vargas (2009) las organizaciones que son exitosas basan la implementación de su estrategia en sistema de control estratégico efectivos (pp.66-67).

Del mismo modo, Schendel y Hofer sostienen que los SCE se centran en las preguntas duales de si: (1) la estrategia se está implementando como se ha planificado; y (2) los resultados producidos por la estrategia son los destinados. A ello, se suman los criterios básicos utilizados para responder si estas preguntas se derivan de: (1) la estrategia y los planes de acción desarrollados para implementarla; y (2) los resultados de desempeño que se espera que la estrategia produzca (Citados en Ittner y Larcker, 1997, p. 294). Es de esta forma que Castilla et al. (2009) destacan que los SCE difieren de otros tipos de sistemas de control a lo largo de varias

dimensiones. Entre ellas, por ejemplo, que mientras los SCG se centran en el rendimiento anual a corto plazo de la organización e ignoran a sus competidores u objetivos no financieros, los SCE si lo hacen (pp. 59-63). Es por ello, que los investigadores en gestión estrategia sostienen que las empresas deberían complementar sus controles financieros con SCE enfocados explícitamente en el monitoreo del progreso estratégico, para así garantizar la implementación de sus planes estratégicos (Ittner y Larcker, 1997, p. 294).

4. Factores que inciden en la implementación de PMS

Desde principios de la década de los noventa, se presentó una alta tasa de fracasos y muchas dificultades prácticas entorno a la implementación de PMS en organizaciones alrededor del mundo (Paranjape et al., 2006). Al respecto, diversos autores como Bourne (2005), Neely (2004) y Bititci et al.(2004) afirman que alrededor del 70% de las iniciativas de implementación de PMS fallan. Akhtar y Mittal, (2015), De Waal y Counet (2009), Nudurupati y Bititci (2005) y Keathley & Van Aken (2013) coinciden en afirmar que el proceso de implementación de PMS se ve afectado por una variedad de factores que pueden impedir su éxito y/o limitar los beneficios recibidos de él. Por ello, estos autores refieren que a menos que un PMS se implemente de forma exitosa, su impacto final no será relevante (Neely y Bourne, 2000). Esta prevalencia de aplicaciones fallidas de PMS ha dado lugar a que durante los últimos años se incrementen las investigaciones centradas en torno a los factores que inciden en la implementación de PMS (Neely y Bourne, 2000).

En el Perú, también se muestra un crecimiento en la tasa de investigaciones sobre PMS (Villagra, 2015). De acuerdo con los datos extraídos del Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI), tan solo a fines del año 2018 el número de investigaciones sobre PMS se incrementó en cerca de 37% respecto al año anterior; no obstante, éstas son en su mayoría investigaciones referidas a la importancia de los PMS como herramienta para el logro de los objetivos organizacionales y casos de éxito de aplicación práctica. Es decir, aún son limitados los estudios que abordan el tema sobre lecciones aprendidas o sobre los factores que inciden en su implementación y aún más escasos sobre casos prácticos. La Tabla 2 sintetiza las 16 principales investigaciones realizadas en los últimos 20 años. Es de precisar, que dicha tabla contiene los estudios más relevantes referidos a los factores que inciden en la implantación de los PMS. Asimismo, es de precisar que esta tabla es el resultado de un riguroso proceso de búsqueda, selección y análisis de literatura efectuada como parte del presente estudio. Este proceso se detalla en el Anexo A.

Tabla 2: Listado de artículos de investigación sobre implementación de PMS

Nº	Año	Autor	Artículo	Sector Analizado	Base de datos
1	2000	Neely, A; Bourne, M	Why Measurement Initiatives Fail	Industrial	Emerald Insight
2	2001	Castka, P; Bamber, C; Sharp, J; Belohoubek, P	Factors affecting successful implementation of high performance teams	Manufactura	Emerald Insight / ProQuest
3	2002	Platts, K; Mills, J; Bourner, M; Neely, A	The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. International Journal of Operations & Production Management	Manufactura	Emerald Insight / Scopus / ProQuest
4	2003	Franco, M; Bourne, M	Factors that play a role in “managing through measures”	Industrial	Emerald Insight / ProQuest
5	2004	Bititci, U; Mendibil, K; Nudurupati, S; Turner, T; Garengo, P	The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles	Manufactura	Emerald Insight / ProQuest
6	2005	Bourne, M	Researching performance measurement system: the dynamics of success and failure implementation: the dynamics of success and failure	Industrial	Taylor & Francis
7	2005	Nudurupati, S; Bititci, U	Implementation and impact of IT-supported performance measurement systems	Industrial	Taylor & Francis
8	2006	Mendibil, K; MacBryde, j	Factors that affect the design and implementation of team-based performance measurement systems	Industrial	Emerald Insight / ProQuest
9	2009	De Waal, A; Cournet, H	Lessons learned from performance management systems implementations	Manufactura	Emerald Insight / ProQuest
10	2011	Martins, R; Pranic, E	Factors Which Affect the Development of Performance Measurement Systems	Industrial	ProQuest
11	2013	Taylor, A; Taylor, M	Antecedents of effective performance measurement system implementation: an empirical study of UK manufacturing firms	Manufactura	Taylor & Francis
12	2013	Keathley, H; Van Aken, E	Systematic Literature Review on the Factors that Affect Performance Measurement System Implementation	Industrial	ProQuest

Tabla 2: Listado de artículos de investigación sobre implementación de PMS (continuación)

Nº	Año	Autor	Artículo	Sector Analizado	Base de datos
13	2014	Hietschold, N; Reinhardt, R; Gurtner, S	Measuring critical success factors of TQM implementation successfully – a systematic literature review, International Journal of Production Research	Manufactura	Taylor & Francis
14	2014	Keathley, H; Van Aken, E	Performance Measurement System Implementation: Meta-Evaluation of Literature on Success Factors	Ciencia y Tecnología	ProQuest
15	2015	Akhtar, M; Mittal, R	Implementation issues and their impact on strategic performance management system effectiveness – an empirical study of Indian oil industry	Industrial	Emerald Insight / ProQuest
16	2016	Van Camp, J; Braet, J	Taxonomizing performance measurement systems' failures	Industrial	Emerald Insight / ProQuest

4.1. Sobre los factores de éxito en la implementación de PMS

La literatura brinda un mayor número de estudios sobre los factores que inciden en el éxito en la implementación de PMS que aquellos que repercuten en su fracaso. Expertos en el tema, como Mike Bourne, Andy Neely, Umit Bititci, Ken Platts, John Mills, Jelle Van Camp y Sai Nudurupati, dan cuenta sobre los factores de éxito más relevantes para el logro de los objetivos de las organizaciones. Al respecto, Bourne (2005), Martins y Prancic (2011) precisan que los factores que impulsan el progreso dentro de las organizaciones podrían reducirse a dos muy importantes: (i) El beneficio de emprender el proyecto y (ii) El compromiso de la alta dirección. Por su parte, Taylor y Taylor (2013) destacan que existen seis factores que tienen una influencia significativa en la efectividad de la implementación de PMS, estos son: (i) Proceso de formulación de estrategias, (ii) Liderazgo de la alta dirección, (iii) Orientación al aprendizaje organizacional, (iv) Soporte de sistemas de información, (v) Proceso de implementación de la estrategia, y (vi) Cultura de gestión de la calidad.

Por otro lado, Bititci et al. (2004) refieren que son el compromiso, la cultura y el liderazgo factores claves que contribuyen en gran medida en una correcta implementación. Por último, Bourne et al. (2002) exponen que los factores que estimulan a la implementación del PMS hacia el éxito se encuentran vinculados al propósito, estructura y cultura. Por lo tanto, son el compromiso de la alta dirección, una adecuada cultura organizacional y la comprensión de la relevancia del proyecto los principales factores que, de acuerdo con la literatura, influyen en el éxito de la implementación de PMS.

4.2. Sobre los factores más recurrentes de la literatura

Como resultado del proceso de búsqueda, selección y análisis de literatura (ver Anexo A), se obtuvieron 30 factores, de los cuales se escogieron los 15 más recurrentes, ordenados de mayor a menor. Al respecto, estos 15 factores explican el 73.58% del universo de factores que, de acuerdo con las investigaciones realizadas por los 33 autores expuestos en este estudio, inciden con mayor frecuencia en las iniciativas de implementación de PMS en las organizaciones (ver Tabla 3).

Tabla 3: Factores más recurrentes en la literatura por autor

Autor	Keathley & Van Aken (2013)	Van Camp & Braet (2016)	Waal & Courmet (2009)	Franco & Bourne (2003)	Mendibil & MacBryde (2006)	Martins & Prancic (2011)	Bourne et al. (2002)	Akhtar & Mittal (2015)	Hietschold et al. (2014)	Bourne (2005)	Castka et al. (2001)	Nudurupati & Bititci (2005)	Keathley & Van Aken (2014)	Taylor & Taylor (2013)	Neely & Bourne (2000)	Bititci et al. (2004)	Total
F1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x		13
F2	x	x	x	x	x	x			x	x	x		x	x		x	12
F3	x		x	x		x		x	x			x	x	x		x	10
F4	x	x	x		x	x	x		x	x		x					9
F5	x	x	x	x	x			x	x					x			8
F6	x		x		x		x	x			x			x		x	8
F7		x	x	x	x	x	x	x			x						8
F8	x	x	x	x	x	x		x									7
F9	x	x	x	x	x					x			x				7
F10	x					x	x			x	x				x		6
F11	x	x	x			x	x			x							6
F12	x	x	x					x				x	x				6
F13	x		x		x	x	x			x							6
F14	x	x		x		x			x		x						6
F15	x	x	x						x		x						5
Total	14	11	13	8	9	10	7	7	7	7	6	4	4	5	2	3	

A partir de ello, se identificó el nivel de impacto jerárquico de cada uno de los 15 factores seleccionados. Estos fueron clasificados en tres niveles: Directivo, Gerencial y Operativo. Respecto al nivel de impacto Directivo, éste hace referencia a factores vinculados con la alta dirección, ya que tienen una injerencia decisional. Por su parte, el nivel de impacto Gerencial se refiere a factores relacionados con la ejecución y control por cuanto se vincula a las gerencias, subgerencias y jefaturas. Finalmente, el nivel Operativo se refiere a los factores vinculados con el trabajo operativo, el cual corresponde a los técnicos, analistas y operarios. El resultado de esta clasificación se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: Nivel de impacto de los factores más recurrentes de la literatura

ID	Factor	Nivel de Impacto
F1	Aplicativo informático deficiente	Gestión
F2	Problemas relacionados con la cultura organizacional	Directivo
F3	Falta de liderazgo de la alta dirección	Directivo
F4	Falta de compromiso de la alta dirección	Directivo
F5	Problemas relacionados con la métrica de las medidas	Operativo
F6	Problemas relacionados con el diseño del PMS	Gestión
F7	Impacto de la implementación en la organizacional	Directivo
F8	Desconocimiento del propósito de la implementación	Operativo
F9	Inadecuado o inexistente sistema de recompensas	Operativo
F10	Consecuencias personales de la implementación	Operativo
F11	Los trabajadores no perciben beneficios por la implementación del PMS	Operativo
F12	Externalidades a la empresa que afectan la implementación	Directivo
F13	El uso del PMS requiere de tiempo y esfuerzo adicionales	Gestión
F14	Resistencia al cambio y/o medición por parte de los trabajadores	Operativo
F15	Falta de conocimiento, capacitación y/o habilidades	Operativo

4.2.1. F1: Aplicativo informático deficiente.

Al respecto, este factor ha sido considerado como uno de los más relevantes por 13 estudios diferentes, lo que representa una recurrencia de más del 80% del total. Respecto a este factor, Franco y Bourne (2003) refieren que poco más del 50% de las organizaciones fracasan por no contar con un adecuado aplicativo informático. Esto ya que el rol del sistema de TI es clave en la implementación de PMS. Asimismo, Bourne (2005) y Mendibil y MacBryde (2006) precisan

que un aplicativo informático resulta importante en cuanto es a través de él que se obtienen los resultados con precisión.

Por su parte, Taylor y Taylor (2013) y Keathley y Van Aken (2013) destacan que los problemas vinculados a deficiencias en los aplicativos informáticos es una de las causas más recurrentes de fracaso en la medición. Finalmente, para Hietschold, Reinhardt y Gurtner. (2014) la idoneidad de los aplicativos informáticos repercute directamente en el éxito de la medición. Por lo tanto, se concluye que alguna deficiencia en los soportes tecnológicos de TI dentro de las organizaciones resulta en un factor potencial para el fracaso de los sistemas de control.

4.2.2. F2: Problemas relacionados con la cultura organizacional.

Este factor, obtuvo 12 coincidencias, lo que representa una recurrencia del 75% en el total de estudios revisados. De acuerdo con Mendibil & MacBryde (2006) la cultura organizacional está formada por valores, normas, creencias y actitudes de los empleados, en el que el estilo de gestión promovido por la empresa es una característica clave de la cultura organizacional. En ellas se incluyen las políticas no escritas de la organización y, a menudo, derivan o son Un artefacto de la cultura organizacional (Langfield-Smith, 1997).

De acuerdo con Akhtar y Mittal (2015), Bititci et al., (2004) y Martins y Pranic, (2011) el factor cultural posee un doble impacto respecto a los sistemas de control. Si existe una cultura sólida y de buenos principios su impacto en la implementación de PMS será positivo e incluso mejoraría la respuesta de los trabajadores respecto a la medición, mientras que si no existe una cultura o si esta es deficiente su impacto será negativo y muy perjudicial para el sistema. Al respecto, De Waal y Counet (2009) sostienen que si la cultura de los trabajadores no está lista para un PMS, resultará muy difícil su implementación y como consecuencia lógica, el PMS se abandona después de un tiempo (p.378). Por último, de acuerdo con Castka, Bamber y Sharp (2001) la cultura grupal, se basa en el empoderamiento, la cultura compartida, el consenso y la capacidad de aprendizaje. En ese sentido, la calidad de la cultura de la organización será relevante para el éxito de la implementación del PMS.

4.2.3. F3: Falta de liderazgo de la alta dirección

Este es otro de los factores más relevantes de la literatura recabada, al ser mencionada en 10 artículos, es decir posee un 62.5% de recurrencia. De acuerdo con Martins y Pranic (2011) y De Waal y Counet (2009) el liderazgo es una cualidad que tiene la capacidad de influenciar en el comportamiento de los trabajadores. Esta cualidad es propia de los gerentes y la alta dirección e influye en el desempeño que los miembros de la organización imprimen para la implementación

del PMS. Asimismo, Hietschold et al., (2014) refiere que la alta dirección debe formar bases sólidas brindando políticas adecuadas, valores sólidos y recursos.

En ese sentido, para De Waal y Counet (2009) y Keathley y Van Aken (2014) la falta de liderazgo por parte de la alta dirección repercutirá directamente en el éxito fracaso de la implementación del PMS. Esto ya que un correcto liderazgo impulsará a que se logre la implementación del sistema. No obstante, un mal liderazgo no solo perjudicará al sistema sino que también lo hará fracasar (Franco y Bourne, 2003). Por lo tanto, este factor refiere a la necesidad que tiene la organización por contar con directivos con un liderazgo sólido, ya que de ellos dependerá en gran medida la implementación del PMS.

4.2.4. F4: Falta de compromiso de la alta dirección

Este factor se refiere a la falta de la alta dirección en la implementación y/o ejecución de los sistemas de control. Bourne (2005) sostiene que el compromiso de la alta dirección durante la implementación del PMS debe ser total. Esto ya que de no ser así, podría originar retrasos en su implementación, mala elaboración del diseño y las medidas, así como el abandono progresivo del proyecto. Asimismo, Franco y Bourne (2003), Keathley y Van Aken (2013) y Nudurupati y Bititci (2005) afirman que el compromiso de la alta dirección es un factor crucial en el éxito de la implementación del PMS, esto ya que, por lo general es en gran medida la alta dirección la más interesada en su éxito. En tal sentido, la ausencia de compromiso por parte de ella implicaría que el largo plazo el sistema se deje de ejecutar o que se haga pero con diversas fallas, lo que implica muy probablemente el fracaso de la misma.

4.2.5. F5: Problemas relacionados con la métrica de las medidas

Este factor, se refiere a la pertinencia del establecimiento de las medidas ya que será a través de ellas que se podrá controlar el sistema. Al respecto, de acuerdo con Van Camp y Braet (2016) el valor de la métrica debe basarse en valores medibles y que evidencien la realidad. Asimismo debe ser una cantidad equilibrada de medidas (De Waal y Counet, 2009), que se encuentren bien formuladas y sobre todo que puedan ser medibles (Mendibil y MacBryde, 2006). Por otra parte, la extracción de las medidas es muy importante ya que de no servirá de nada elaborar buenas medidas si no hay manera de extraer los datos necesarios para medirlo (Franco y Bourne, 2003) Finalmente, el conjunto de medidas debe ser claro y debe poder medirse en el sistema de manera lógica (Castka et al., 2001).

4.2.6. F6: Problemas relacionados con el diseño del PMS

Este factor se refiere a los problemas que puedan surgir tanto durante la implementación del sistema como en su ejecución a causa de fallas en su diseño. De acuerdo con Akhtar y Mittal (2015), De Waal y Counet (2009) y Mendibil y MacBryde (2006) no contar con un diseño adecuado del sistema implica que éste no se comprenda con claridad lo que podría retrasar o ralentizar el trabajo de los usuarios, Asimismo, Bourne et al. (2002) agrega que un mal diseño interrumpe la naturalidad con la que debe ejecutarse el control, lo que conduce a ingresar mal los datos o no poder ingresarlos. Finalmente, Taylor y Taylor (2013) precisan que es el diseño del sistema una de las partes más críticas de la implementación del PMS ya que sobre este es que se manejará el sistema por cuanto debe ser claro, preciso y sencillo de manejar.

4.2.7. F7: Impacto de la implementación en la organizacional

Este factor hace referencia al impacto negativo que tiene la ejecución o implementación de un sistema de control en la organización. De acuerdo con Van Camp y Braet (2016) un PMS puede impactar negativamente si la alta dirección se rige únicamente por los resultados del sistema de control, ya que estos deben ser solo una guía para la toma de decisiones. Por su parte Bourne (2005) refiere que este impacto puede ser de forma positiva o negativa. El impacto positivo, no es un factor que influya en ningún caso en el fracaso del sistema de medición y por el contrario es un gran impulsor para mejores resultados en la organización (Mendibil y MacBryde, 2006). No obstante, el impacto negativo si puede repercutir directamente en el fracaso del sistema, ya que este daña a la organización en su conjunto (Akhtar y Mittal, 2015). En ese sentido, el impacto negativo del sistema en las organizaciones se puede presentar a causa del rechazo del sistema por parte de los trabajadores. Asimismo, puede tener un impacto dentro de las divisiones que no se encuentran diseñadas para la implementación del sistema (Franco y Bourne, 2003).

4.2.8. F8: Desconocimiento del propósito de la implementación

Este factor se refiere al desconocimiento por parte de los usuarios del sistema del propósito y la importancia de la implementación y correcto funcionamiento del PMS. De acuerdo con De Waal y Counet (2009) y Van Camp y Braet (2016) el hecho de que los miembros de la organización desconozcan el propósito de la implementación genera en ellos una conducta hostil y escéptica hacia el sistema, lo que podría perjudicar el desarrollo de la implementación o la continuidad del PMS. A ello, Akhtar y Mittal (2015) agrega que una configuración incorrecta del propósito de la implementación conduce a resultados inexactos o no deseados, lo que implica una

implementación errónea. Por su parte, Keathley y Van Aken (2013) y Mendibil y MacBryde (2006) concuerdan en precisar que el propósito del sistema debe ser consensuado y definido por todas las partes involucradas definiéndolo siempre en términos de mejorar la gestión de la organización. Finalmente, Franco y Bourne (2003) definen al propósito de la implementación del PMS como un proceso en el cual se planifica, informa, concuerda, evalúa y consensua las necesidades de todos los involucrados con el sistema.

4.2.9. F9: Inadecuado o inexistente sistema de recompensas

Este factor se refiere a la carencia de un sistema de recompensas que sirva de incentivo para los trabajadores ya sea por su labor en el desarrollo, ejecución y/o control del sistema. Al respecto, De Waal y Counet (2009), Keathley y Van Aken (2013) y Mendibil y MacBryde (2006) sostienen que un inadecuado o inexistente sistema de recompensa lleva a los miembros de la organización a trabajar en otros problemas al mismo tiempo que el PMS, siendo este muchas veces relegado por otras actividades. En ese sentido, Franco y Bourne (2003) y Martins y Prancic (2011) añaden que un sistema de recompensas resulta en un instrumento que por sí mismo garantiza un mayor compromiso.

Es así que si este sistema se encuentra correctamente implementado y de forma homogénea para todos los trabajadores brinda excelentes resultados; pero si se desarrolla solo para algunos o se hace sin un protocolo, merma el potencial y el interés de los empleados hacia el PMS, lo que muchas veces conduce a su fracaso. Finalmente, Bourne (2005) precisa que el sistema de recompensas debe realizarse de forma paralela a la ejecución del sistema ya que si este es parte de otra actividad pierde su nivel de impacto, por lo que tanto el sistema de control como el de recompensas deben estar vinculados.

4.2.10. F10: Consecuencias personales de la implementación

Este factor hace referencia al temor que podrían sentir los trabajadores ante la implementación de un sistema de control. Para Neely y Bourne (2000) un factor potencialmente obstructivo al momento de implementar PMS es el temor que sienten los trabajadores ante la posibilidad de ser medidos. Esta percepción se puede generar los trabajadores con respecto al nuevo sistema. Muchas veces, son asociadas a mayores controles, más trabajo e incluso la percepción de hostilidad hacia su trabajo. Precisamente, Martins y Prancic (2011) refiere que una percepción inadecuada de los efectos de la implementación en el trabajo de los colaboradores resulta altamente perjudicial para los propósitos del PMS e incluso, podría conducir a que no se implemente o fracase el PMS.

4.2.11. F11: Los trabajadores no perciben beneficios por la implementación del PMS

Este factor hace referencia a la percepción que tienen los empleados por la falta de beneficios de implementar y/o trabajar con sistemas de control. Al respecto, Keathley y Van Aken (2013) precisan que la implementación de un PMS debe ser percibida por los empleados como beneficiosa, ya que si los miembros de un equipo no perciben suficientes beneficios, será muy probable que este intento fracase. Por su parte, Van Camp y Braet (2016) manifiestan que las empresas con mejores rendimientos tienen a trabajadores que consideran altamente beneficiosa su implementación. Es decir, los trabajadores deben poder ver resultados favorables del sistema en su trabajo, que les motive a continuar ejecutando el PMS (De Waal y Counet, 2009). Por otro lado, para Bourne et al. (2002) la percepción de ausencia de beneficios por la implementación del sistema resulta potencialmente dañina para los propósitos del mismo, lo que conlleva a su fracaso. Por ello, es indispensable que todos los involucrados participen del proyecto de implementación. De este modo, los beneficios percibidos tendrán un mayor arraigo en los trabajadores (Bourne, 2005).

4.2.12. F12: Externalidades a la empresa que afectan la implementación

Este factor se refiere a eventos externos a la organización con impacto en el sistema de control, los mismos que pueden afectar tanto su implementación como la continuidad del mismo. Al respecto, Keathley y Van Aken (2013) refieren que en organizaciones con una unidad matriz las decisiones que se tomen en ésta impactan en el resto de empresas, por lo que la iniciativa interna de una unidad podría verse afectada por las decisiones de la alta dirección. Asimismo, puede darse el caso que la organización se encuentre en un entorno inestable ya que está demasiado ocupada con proyectos importantes como reorganizaciones, fusiones, adquisiciones, nuevas iniciativas de la empresa matriz o reducción de personal, o tiene problemas financieros u otros problemas que ponen demasiado estrés en la gestión. Esta inestabilidad situacional retrasa o ralentiza la implementación del PMS (De Waal y Counet, 2009). Estas externalidades pueden afectar en gran medida el proyecto de implementación de un PMS debido a una política rígida o burocrática dentro de la organización, que impide iniciativas de gestión (Nudurupati y Bititci, 2005).

4.2.13. F13: El uso del PMS requiere de tiempo y esfuerzo adicionales

Este factor se refiere al tiempo y esfuerzo adicional que requieren los empleados para trabajar con el PMS. Al respecto, autores como Keathley y Van Aken (2013) y Martins y Prancic (2011) sostienen que muchas veces las iniciativas de control fracasan por ser proyectos que no contemplan el tiempo y esfuerzo que deberán adicionar los trabajadores a sus labores diarias, las mismas que en muchos casos representan por si mismas una presión de tiempo y esfuerzo. A este tiempo y esfuerzo, se deberá adicionar el requerido para la implementación y/o ejecución del PMS (Bourne, 2005). También ocurre que el tiempo, esfuerzo y los recursos requeridos para implementarlos son muchos, lo que suele significar la caída del sistema de medición (Mendibil y MacBryde, 2006). Para Bourne et al. (2002) el tiempo y esfuerzo necesarios que imprimen los trabajadores para la implementación es una de las cuatro razones principales por las que fracasan los intentos de medición. Finalmente, muchas veces, se pierde el enfoque del proyecto debido al tiempo que requiere llevar a cabo la implementación, donde por lo general los resultados no se ven en el corto plazo, sino más bien en el largo plazo (Nudurupati y Bititci, 2005).

4.2.14. F14: Resistencia al cambio y/o medición por parte de los trabajadores

De acuerdo con Akhtar y Mittal (2015) se ha identificado que uno de los problemas más importantes en la implementación de PMS es la resistencia al cambio. Al respecto, Keathley y Van Aken (2013) y Van Camp y Braet (2016) coinciden en precisar que la implantación de un PMS, hace que el rendimiento de todos en la organización mucho más transparente, puede causar resistencia entre miembros de la organización porque se sienten amenazados por el nuevo sistema. Por ello, la participación de los empleados es clave para involucrar a los trabajadores con ella (Hietschold et al., 2014). En la mayoría de organizaciones es común que los trabajadores interioricen cierta resistencia a la medición, debido a que no se encuentran familiarizados con el sistema o simplemente son renuentes al cambio llegando incluso a ser escépticos y mostrarse hostiles hacia ella (Franco y Bourne, 2003). Esto a su vez retrasa o ralentiza el desarrollo e implementación del PMS (Castka et al., 2001).

4.2.15. F15: Falta de conocimiento, capacitación y/o habilidades

De acuerdo con Castka et al. (2001) si los miembros de la organización carecen de la comprensión y las habilidades necesarias para trabajar con el nuevo PMS, por ejemplo porque no han recibido suficiente capacitación en el funcionamiento del sistema, entonces el PMS no se utilizará correctamente o no se utilizará en absoluto. La falta de educación en el manejo de los PMS impide que los trabajadores incrementen su calidad la calidad de su trabajo, debido al

desconocimiento del mismo (Hietschold et al., 2014). Por ello, para De Waal y Counet (2009) un sistema de control no podrá conseguir la continuidad en el largo plazo si no cuenta con trabajadores capacitados que fortalezcan el sistema. El entrenamiento y aprendizaje empoderan a los empleados, los hacen más útiles y partícipes del funcionamiento del sistema (Van Camp y Braet, 2016).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Sector Bancario Peruano

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) el sector bancario peruano es uno de los más sólidos y resistentes de la región. Es así que, luego de diversas pruebas de estrés, el sector mostró gran resistencia a posibles shocks adversos, gracias a los importantes colchones de capital y rentabilidad de los principales bancos (Citado por la Asociación de Bancos del Perú-ASBANC, 2019, p. 55). Asimismo, esta solidez se da como resultado del incremento de créditos, pasivos, depósitos, patrimonio y utilidad neta, además de mejoras significativas en sus indicadores de morosidad y cobertura (ASBANC, 2019, pp. 51–55). No obstante, el FMI precisa que el sector bancario peruano continúa estando muy concentrado en cuatro bancos: Banco Internacional del Perú (Interbank), Banco de Crédito del Perú (BCP), Scotiabank Perú (Scotiabank) y Banco Continental (BBVA Continental). Estos representan el 83% del total de activos del sector bancario privado (Andina Noticias, 2018), lo que a su vez contribuye a que las tasas de interés sean superiores, respecto a bancos de la región (Bazán, 2012, p. 9).

Al respecto, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), afirma que el 2018 fue un año favorable para los principales bancos. En líneas generales, respecto al 2017 el sector mostró un crecimiento de la demanda interna del 4% y un crecimiento en las colocaciones totales del 10%. También, presentó un crecimiento en las utilidades netas: Interbank (+15.3%), BCP (+11.8%), BBVA Continental (+6.4%) y Scotiabank (+5%), mientras que la cartera de créditos: Interbank (16.8%), BCP y Scotiabank (11.6%) y BBVA Continental (4%). De ellos, Interbank fue el único banco que mejoró en rentabilidad sobre el patrimonio (ROE): pasando de 20.6% en el 2017 a 21.3% en el 2018 (Citado en Marcés, 2019, pp. 1–2).

En lo que respecta al Banco de la Nación, este también se encuentra dentro de los bancos más sólidos, no obstante su categoría de empresa pública la desvincula del análisis del sector privado. En ese sentido, el Banco de la Nación en el 2018 presentó un crecimiento en la utilidad neta de 10.54%; mientras que la cartera de créditos, presentó una reestructuración por segmento debido a la falta de inversión en infraestructura pública financiada por el BN producto de la inestabilidad política. Asimismo, si bien se mejoró la rentabilidad, presentó un deterioro significativo de la calidad, evidenciado en mayores ratios de morosidad. Mientras que el ROE, se incrementó a 34.15%, ligeramente por encima del 2017. De ello, el BN muestra resultados favorables producto de ingresos extraordinarios debido a ventas, así como una mayor dinámica de los créditos directos. Finalmente, es la institución con mayores reducciones en sus gastos

financieros (-10.7%). Todo ello concluye en buenos resultados y muestras de solidez financiera dentro del sector (Krmelj et al., 2019).

2. Banco de la Nación

El Banco de la Nación, es una empresa mixta fundada en 1966 en la ciudad de Lima, sujeto al derecho público, actúa como representante del Estado peruano en el mercado financiero y es integrante del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de acuerdo a Ley. Tiene como fin principal proporcionar servicios bancarios a todos los organismos del sector público nacional ratificándose en su estatuto como una empresa del Estado que opera con autonomía económica, financiera y administrativa (Banco de la Nación, 2017b). Actualmente, el Banco de la Nación cuenta con cerca de cinco mil colaboradores y presencia en todos los departamentos del Perú, con un total de 640 agencias interconectadas en línea, por lo que es el único agente financiero en cubrir la totalidad de departamentos del Perú. Esto último, no solo a razón de su carácter de agente del Estado sino también a su política de bancarización e inclusión social (Banco de la Nación, 2017b).

2.1. Transformación del Banco de la Nación: “De un Banco de Pagos a uno de Servicios”.

Desde el año 2013 el Banco de la Nación viene afrontando un proceso de reestructuración, en el cual se reformuló su modelo de gestión. Este nuevo modelo, le permitió al Banco ejecutar la totalidad de competencias asignadas en su Estatuto y de ese modo dejar de ejercer de forma casi exclusiva el servicio de recaudación y pagaduría de las diversas instituciones del Estado. Precisamente, hasta entonces, las críticas al Banco estaban vinculadas con la calidad de sus servicios, debido principalmente a las largas colas que se formaban para la atención en ventanilla y a su engorroso sistema burocrático (Marquina et al., 2012, pp. 56–58).

En ese contexto, esta transformación surge como respuesta a la necesidad del Banco por brindar acceso a una cartera de productos y servicios financieros de calidad a sectores desatendidos por la banca privada (Marquina et al., 2012, p. 58). Para entonces, eran estos grupos de interés quienes requerían cada vez con mayor frecuencia de servicios bancarios modernos, rentables y competitivos acorde a las nuevas exigencias del mercado. De ese modo, el Banco de la Nación se propuso como principal objetivo incidir en la bancarización e inclusión financiera de dichos sectores (Banco de la Nación, 2010).

Como resultado, esta transformación trajo consigo diversas implicancias, entre las que destacan: (i) la mejora de los procesos operacionales, aquí el Banco busco la mejora continua de sus procesos como medio para lograr satisfacer la necesidad de sus clientes. Para ello, fue necesario “aplicar estándares internacionales de calidad definidos por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) para Sistemas de Gestión de la Calidad” (Banco de la Nación, 2010). Asimismo, (ii) busco la expansión de sus canales de atención, principalmente a través de la creación de canales alternativos, tales como: la Banca Móvil y los Agentes Corresponsales. En este caso, se tuvo como propósito liberar el flujo de personas en las agencias. Finalmente, se implanto (iii) el diseño de un nuevo modelo de gestión basado en la dirección estratégica, el cual trajo consigo la implementación del Modelo de Excelencia en Gestión de Malcolm Baldrige, y con ello la creación del Plan Estratégico Institucional (Marquina et al., 2012, p. 56).

2.2. La gestión estratégica en el Banco de la Nación

Como resultado de la aplicación de este nuevo modelo de gestión, el Banco implementó el primer Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual tiene un horizonte temporal de acción por el plazo de cinco años. A la fecha se han diseñado tres planes estratégicos, el primero del 2009 – 2013, el segundo de 2013- 2017 y el actual 2017 – 2021. También, se corresponde con el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2021, desarrollado por la cartera de Economía y Finanzas la cual tiene como principal propósito el crecimiento económico sostenible del sector (Banco de la Nación, 2017b). Asimismo, este PEI se compone de fundamentos, ejes, objetivos, acciones, y una ruta estratégica cuyo propósito es incidir positivamente en el logro de los objetivos Institucionales. A continuación, se detallan cada uno de estos.

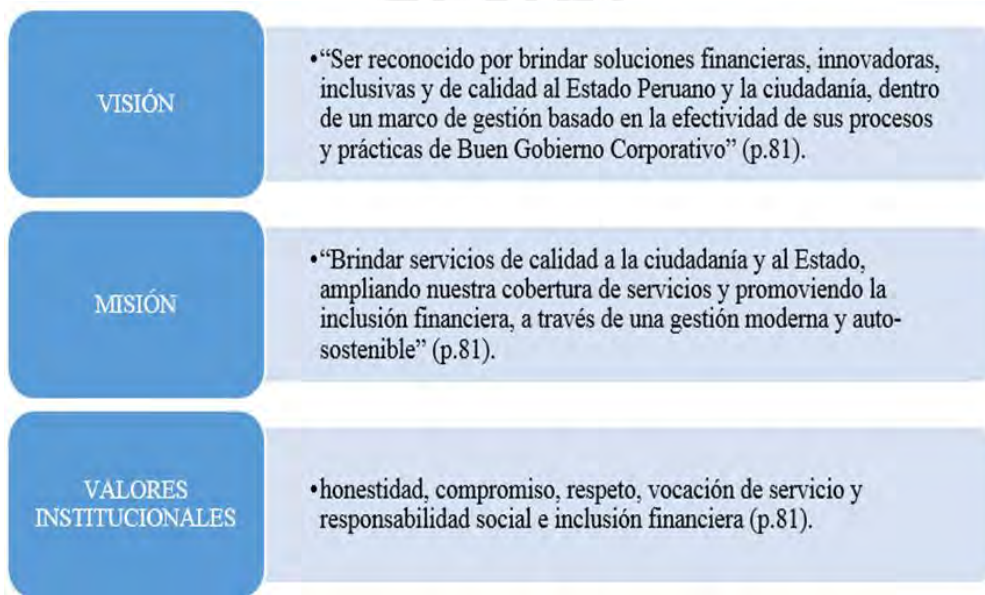
2.2.1. Fundamentos Estratégicos

Respecto a los fundamentos estratégicos del Banco de la Nación, estos se conforman por: (i) Visión, (ii) Misión y (iii) Valores Institucionales, los mismos que resultan siendo piezas fundamentales dentro del planeamiento estratégico ya que guían los esfuerzos y acciones necesarias hacia el logro de los objetivos (Banco de la Nación, 2017b). Estos fundamentos representan lo que la organización quiere llegar a ser en los próximos años, por lo que sin ella resulta imposible desplegar una estrategia que permita mejores resultados institucionales (ver Figura 9).

2.2.2. Ejes y Mapa Estratégico

En cuanto al eje estratégico, el Banco de la Nación estableció un horizonte temporal para los próximos 5 años (2017 – 2021). En la Figura 10, se detalla la estrategia dispuesta por el Banco la cual implica la formulación de 6 ejes estratégicos. Estos ejes describen el plan de acción que deberá seguir el Banco para el logro de sus objetivos. En el mismo, se puede visualizar su desempeño en correspondencia al cumplimiento de sus acciones estratégicas. En ese sentido, cada uno de ellos tiene por objetivo mejorar la eficiencia y competitividad de los procesos internos a fin de lograr resultados económicos positivos (Banco de la Nación, 2017b, p. 85).

Figura 9: Fundamentos estratégicos del Banco de la Nación



Adaptado de Banco de la Nación (2017b).

Respecto al mapa estratégico, Este se compone de los 6 ejes estratégicos y 10 objetivos estratégicos los cuales se articulan en una secuencia lógica a fin de impactar en el logro de la Visión y Misión del Banco. Para ello dispone de cuatro 4 perspectivas: Financiera, Calidad y grupos de Interés, Procesos Internos y Aprendizaje. Es así que posee un objetivo de resultado final: el incremento de la creación de valor económico (Banco de la Nación, 2017b). Esto se aprecia con claridad en el Anexo B.

2.2.3. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

El Banco de la Nación ha dispuesto 10 objetivos estratégicos listados en el Anexo C. Al respecto, cabe precisar que estos objetivos definen la ruta estratégica a seguir para el cumplimiento de cada uno de estos objetivos. A su vez, estos son controlados a través de 18

indicadores, los mismos que tienen por finalidad el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos indicadores tienen a diversas Gerencias como áreas responsables, y estas a otras dependencias como áreas de apoyo (Banco de la Nación, 2017b, p. 118).

Figura 10: Ejes estratégicos del Banco de la Nación



Fuente: Banco de la Nación (2017b).

2.2.4. Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)

Las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) son una relación de actividades dispuestas a favor del logro de los OEI. De acuerdo con el PEI del 2017, “las acciones estratégicas generadas por las diferentes unidades orgánicas del Banco de la Nación para el período 2017 – 2021, incluyen actividades e iniciativas que apoyan de manera directa e indirecta el logro de los objetivos estratégicos” (Banco de la Nación, 2017b, p. 110). Es decir cada una de las AEI se encuentra vinculada al logro de un OEI particular, por lo que posee metas e indicadores, lo que favorece a un control adecuado de las mismas. Por tanto, estas acciones impactan en el logro de los objetivos estratégicos (Banco de la Nación, 2017b). En el Anexo D, se muestran las 38 AEI.

2.2.5. Ruta Estratégica

Respecto a la ruta estratégica, esta se compone por el conjunto de directrices dispuestas por el Sector Economía y Finanzas para el periodo 2017-2021, por la cual se vinculan los objetivos del sector dispuestos en el PESEM al cual pertenece el Banco de la Nación con los OEI. En ese sentido, la ruta estratégica define el camino que deberá seguir la Institución a fin de lograr los

objetivos dispuestos en su plan sectorial. Asimismo, esta ruta guía las actividades que servirán para el logro de los OEI mediante la ejecución de cada una de las acciones contenidas en la misma (Banco de la Nación, 2017b, p. 107). Para ello, el Banco ha diseñado una cadena de valor, dividida en actividades primarias y secundarias a través de la cual se analiza y conceptualiza la manera en la cual se podrá crear valor para sus clientes y grupos de interés. Es así que identifica todas sus actividades con el fin de poder ejercer un control y monitoreo eficiente de los macro procesos (Banco de la Nación, 2018c, p. 64). De esta manera, el Banco vincula sus OEI a través de los macro procesos. El detalle de la cadena de valor se muestra en el Anexo E.

Al respecto, el Banco cuenta con un Manual de Procesos (MAPRO), el mismo que tiene por objetivo, “definir los macro-procesos de la organización, los mismos que comprenden: procesos, responsabilidades y participantes, y cuyo propósito es implementar una gestión efectiva en la prestación de servicios en cumplimiento con los lineamientos expresados en el Plan Estratégico del Banco de la Nación” (Banco de la Nación, 2018c, p. 3). Por ello, el Banco cuenta con dieciocho (18) Macro Procesos, divididos en tres categorías: (i) 4 procesos de tipo estratégico, (ii) 7 procesos de tipo operativo y (iii) 7 procesos de tipo soporte (Banco de la Nación, 2018c, p. 62). El detalle se aprecia en el Anexo F.

De acuerdo con el MAPRO del 2018, los Macro Procesos Estratégicos (MPE), tienen por objetivo “establecer los lineamientos necesarios para la elaboración del Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional” (Banco de la Nación, 2018c, p. 10). Por su parte, los Macro Procesos Operativos (MPO), tiene por objetivo “definir el producto/servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes, y estructurar el plan comercial con una correcta gestión de la fuerza de ventas, mediante el análisis de oportunidades de negocio en zonas de influencia a nivel nacional” (Banco de la Nación, 2018c, p. 18).

Finalmente, los Macro Procesos de Soporte (MPS), tienen por objetivo “garantizar la correcta y oportuna dirección, planeación, manejo, control, organización y funcionamiento de la gestión documental y la administración de archivos del Banco, de forma armónica y homogénea de acuerdo con su naturaleza y sus fines” (Banco de la Nación, 2018c, p. 39). En ese sentido, el propósito intrínseco de todos los componentes estratégicos del Banco (fundamentos, ejes, objetivos, acciones, y una ruta estratégica) es lograr el cumplimiento de los OEI dispuestos el PEI. A su vez, este tiene como propósito alcanzar la Misión. Para ello, se establecieron diversos mecanismos de control, los cuales tienen como propósito velar por qué cada uno de dichos componentes estratégicos cumpla con su propósito. Actualmente, el Banco viene desarrollando este control a través de diversos órganos.

2.3. El control en el Banco de la Nación

De acuerdo con el PEI del 2017, “la estructura orgánica del Banco de la Nación está constituida por órganos de dirección, consultivos, control, apoyo, asesoría y órganos de línea” (Banco de la Nación, 2017b, p. 44). Respecto a los órganos de control, estos se pueden clasificar en tres tipos de control, que son transversales a la Institución. Estos son: (i) controles preventivos, (ii) concurrentes y (iii) posteriores. Al respecto, los controles preventivos tienen como principal función mitigar los riesgos y garantizar que los procesos funcionen adecuadamente. Estos controles tienen como área responsable a la Gerencia de Auditoría Interna.

Luego, están los controles concurrentes, que los realiza cada unidad orgánica, y se refiere a los controles preventivos y correctivos que realiza cada área sobre sus procesos internos. Estos controles son dirigidos por el Comité de Control Interno, la Subgerencia de Apoyo y Control, y la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo. Finalmente, se encuentran los controles posteriores, que son controles que se efectúan sobre los resultados de la gestión y sirven para garantizar la calidad de los mismos. Estos son responsabilidad del Órgano de Control Institucional (OCI) y la Gerencia de Oficialía del Cumplimiento; que a su vez está dirigido por la Contraloría General de la República. (Entrevistado 1, comunicación personal, 1 de julio 2020).

Por lo tanto, el Banco de la Nación dentro del Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) ha dispuesto tres niveles de control con el propósito de mitigar sus riesgos así como para “monitorear los indicadores de control de gestión, efectuar el seguimiento de las metas de gestión, evaluar su cumplimiento e informar a las instancias correspondientes” (Banco de la Nación, 2018b, p. 15). Todo ello, como resultado de la implementación del nuevo modelo de gestión que a su vez responde a la necesidad por brindar servicios de calidad a sectores desatendidos por la banca privada.

3. Gerencia de Logística

La Gerencia de Logística se encuentra adscrita a la Gerencia Central de Administración junto a las gerencias de Seguridad, Finanzas y Contabilidad, y Recursos Humanos. Dentro de esta estructura, la Gerencia de Logística es un órgano de línea junto a estas dos últimas. En ese sentido, es el área encargada de “garantizar el suministro de bienes y servicios a las dependencias del Banco, en forma oportuna con la calidad y cantidad necesaria, a fin de contribuir al cumplimiento de sus funciones. Asimismo; administrar los bienes muebles e inmuebles de la Institución” (Banco de la Nación, 2018a, p. 5). (Ver Figura 11)

De acuerdo con el MOF de la Gerencia de Logística del 2018. Esta se encuentra conformada por tres órganos: (i) de dirección, (ii) de apoyo y (iii) de línea. El órgano de dirección lo compone la Gerencia a través de la jefatura y tiene la misión de dirigir el correcto funcionamiento de la misma. Luego, se encuentra el órgano de apoyo, que es la Sección Programación y Evaluación, quien es la responsable de “controlar y evaluar el PAC de la Institución, en coordinación con las áreas usuarias correspondientes. Asimismo, efectuar la formulación, seguimiento y evaluación del presupuesto asignado a la Gerencia de Logística” (Banco de la Nación, 2018a, p. 6).

Figura 11: Organigrama de la Gerencia Central de Administración



Fuente: Banco de la Nación (2018a).

A continuación, los órganos de línea de la Gerencia de Logística lo conforman (03) tres Subgerencias: Primero (i) la Subgerencia de Infraestructura, que es el órgano encargado de “conducir y supervisar los estudios, proyectos y obras que programe la Institución en materia de construcción o apertura de nuevos locales de atención, remodelaciones o acondicionamiento de los locales existentes” (Banco de la Nación, 2018a, p. 20). Luego, se encuentra (ii) la Subgerencia de Compras, que tiene el objetivo de “garantizar una eficiente contratación de bienes, servicios y obras a las dependencias del Banco de la Nación a nivel nacional, en el marco de la normativa vigente de contrataciones del Estado, en la Ley de Contrataciones del Estado” (Banco de la Nación, 2018a, p. 7). Por último, se encuentra (iii) la Subgerencia de Administración y Servicios, que tiene el propósito de “garantizar una oportuna y eficiente atención de servicios requeridos por las unidades orgánicas del Banco en mantenimiento de la infraestructura, equipos y máquinas, el control de los bienes patrimoniales y cobertura de seguros de los bienes muebles e inmuebles” (Banco de la Nación, 2018a, p. 13). El diagrama de la estructura de la Gerencia de Logística se muestra en la Figura 12.

Al respecto, cada una de estas Subgerencias se encuentra conformada por Secciones. La Subgerencia de Compras, se compone por 3 Secciones: Actos Preparatorios, Procedimientos de Selección, y Ejecución y Seguimiento de Contratos. Por su parte, la Subgerencia de Administración y Servicios se conforma por 6 Secciones: Servicios Generales, Control Patrimonial, Almacén, Administración Sede Principal, Trámite Documentario, y Archivo Central. Finalmente, en la Subgerencia de Infraestructura se encuentra únicamente la Sección Proyectos y Obras (Banco de la Nación, 2018a).

Figura 12: Organigrama de la Gerencia de Logística



Fuente: Banco de la Nación (2018a).

3.1. Relevancia de la Gerencia de Logística dentro del PEI

De acuerdo con el PEI del 2017, la Gerencia de Logística es una de las dependencias de soporte más importantes del Banco ya que es a través de esta que se realiza el suministro oportuno de bienes y servicios, el cual incide directamente en los objetivos estratégicos 2, 3 y 4 (OEI2: Promover la Inclusión Financiera, OEI3. Brindar Servicios de Calidad, y OEI4: Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos). Asimismo, es el ente encargado de administrar los bienes muebles e inmuebles, así como los contratos y la ejecución de obras del Banco. Por otro lado, la Gerencia de Logística es la dependencia con el segundo mayor presupuesto aprobado, únicamente después de Informática, lo que evidencia su grado de importancia en el gasto corriente de la Institución (Banco de la Nación, 2017a, p. 3).

Por otro lado, la Gerencia de Logística interviene en 7 de los 18 macroprocesos estratégicos de la Institución. Sobre esto último, tiene rol de líder en dos (02) de ellos, estos son: Gestión Documentaria y Gestión Logística, y es coparticipe en cinco (05): Gestión Estratégica, Control Interno, Servicios, Gestión de Canales de Atención, y Administración Financiera. Esto representa una participación total del 39%, lo que refleja la importancia que tiene la Gerencia de

Logística dentro la cadena de valor del Banco. El detalle de su participación en los macroprocesos se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5: Macroprocesos en los que interviene la Gerencia de Logística

Dependencia	Rol	Tipo de Macro Proceso		Macro Proceso
Gerencia de Logística	Líder	Soporte	1	Gestión Documentaria
			2	Gestión Logística
	Coparticipe	Estratégico	3	Gestión Estratégica
			4	Control Interno
		Operativo	5	Servicios
			6	Gestión de Canales de Atención
		Soporte	7	Administración Financiera

Adaptado de Banco de la Nación (2018a).

3.2. Los sistemas de control en la Gerencia de Logística

De acuerdo con MOF de la Gerencia de Logística del 2018, ésta dependencia cuenta con veintidós (22) funciones específicas asignadas, de las cuales el 27.3% representan funciones cuyo propósito es el control de sus procesos. Estas funciones son las siguientes: (1) Controlar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones (PAC) del Banco, (2) Controlar los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios u obras, (3) Efectuar los registros y controles de los bienes muebles e inmuebles del Banco, (4) Realizar el seguimiento y control de los aspectos administrativos derivados de los contratos, (5) Controlar los riesgos relacionados al logro de los objetivos establecidos para la Gestión Integral de Riesgos, que incluye al Control Interno del que es parte integral (Banco de la Nación, 2018a).

En ese sentido, la Gerencia de Logística, con el fin de garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas en el MOF ha dispuesto de diversos mecanismos de control. Estos controles son ejecutados en su mayoría a través de PMS. Actualmente, la Gerencia de Logística cuenta, principalmente, con 12 PMS que son los más importantes, los cuales se vienen ejecutando de forma continua desde el 2010. De ellos, el 75% se encuentra en proceso de implementación y 25% implementados. De todos ellos, el 50% se realiza en los aplicativos informáticos Excel y PMS Project, mientras que el 50% restante en soportes tecnológicos especializados, tales como: SGE, Oracle-Project y Oracle-Financials. El detalle de los PMS se muestra en la Tabla 6.

No obstante, a pesar de contar con dichos PMS, actualmente dentro de la Gerencia de Logística son pocos los PMS que cumplen con los lineamientos de control establecidos en la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del

Estado. Esta Guía dispone como principal herramienta el planeamiento estratégico basado en tres etapas: planeación, ejecución o implementación y evaluación o control. Cada una de ellas con sus fases estructuradas y pre establecidas, cuyo propósito es la consecución de los objetivos de las organizaciones del Estado (Contraloría General de la República, 2017).

Tabla 6: Principales sistemas de control de la Gerencia de Logística

N°	Dependencia	Sección	PMS	Aplicativo Informático	Situación Actual
1	Jefatura	Programación y Evaluación	Control de las Contrataciones (PAC)	PMS Project	En Proceso
2		Programación y Evaluación	Control de Ejecución Presupuestal	ORACLE-FINANCIALS	
3		Todas	Gestión de Indicadores	Macros EXCEL	
4		Programación y Evaluación	Formato de Autoevaluación de Riesgos (FAR)	Macros EXCEL	
5	Subgerencia Administración y Servicios	Servicios Generales	Mesa de Servicios	SGE (Sistema Gestión Edificaciones)	En proceso
6		Administración Sede Principal	Fondo Fijo	ORACLE-SAI	Implementado
7		Todas	Indicadores de Gestión	Macros EXCEL	En Proceso
8			Control de las Medidas Correctivas	Macros EXCEL	
9	Subgerencia Compras	Seguimiento de Contratos	Pago a Proveedores	ORACLE-SAI	Implementado
10		Adquisición de Bienes	Módulo de Compras de Logística	ORACLE-SAI	
11	Subgerencia Infraestructura	Proyectos y Obras	Control Presupuestal de Obras	ORACLE-SAI	En Proceso
12		Proyectos y Obras	Formato de Evaluación de Proyectos	Macros EXCEL	

Durante varios periodos, desde el 2010 hasta la fecha, varios gerentes han procurado implementar diversos sistemas de control. Algunos se pretendieron realizar de manera integral para toda la gerencia y otras por iniciativa de las jefaturas de cada Gerencia. No obstante, han sido pocos los que han logrado implementar algún tipo de sistema de control. Este es el caso de los PMS: Mesa de Servicio e Indicadores de Gestión de la Subgerencia de Administración y Servicios (Entrevistado 1, comunicación personal, 15 de enero 2020).

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo. Esto ya que la literatura no es precisa en proponer un conjunto único de factores que incidan en el éxito o fracaso en la implementación de los PMS en las organizaciones, sino que varían en función a los estudios realizados por cada autor. Es por ello, que se requiere explorar y comprender en profundidad cuales son los factores que inciden en la implementación de PMS en el caso específico de la Gerencia de Logística del Banco de la Nación, para así poder contrastarlos con los más citados por la literatura y a partir de ello brindar oportunidades para su implementación.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista. (2004) precisan que el enfoque cualitativo, “parte del presupuesto que hay una realidad por descubrir, en la que la realidad constituye el individuo que da significados al fenómeno social y cuya finalidad es entender el contexto y/o el punto de vista del actor social” (p. 12). Por su parte, Martínez (2006) precisa que en este tipo de enfoque no será necesaria la extracción de ninguna muestra representativa, sino más bien de una muestra teórica (p. 6). Eso quiere decir que los estudios cualitativos no pretenden generalizar de forma intrínseca los resultados obtenidos a poblaciones en general, ni siquiera a poblaciones representativas, por cuanto estos estudios no buscan llegar a replicarse ya que se tratan de estudios empíricos (Hernández et al., 2014a, pp. 7–9).

Por otro lado, de acuerdo con Bhattacharjee (2012), Hernández et al. (2014a) y Martínez (2006) en la parte metodológica, la investigación científica requiere de dos fases: la heurística o de descubrimiento y la de justificación – confirmación. De ellas, la primera fase responde a estudios de corte cualitativo. Martínez (2006) precisa que la fase heurística o de descubrimiento se refiere a la observación, descripción y reflexión del fenómeno pretendiendo generar una hipótesis. “De allí que la aplicación de la metodología cualitativa en el mundo empresarial sea cada vez mayor, debido a la permanente necesidad del tipo de información obtenida a través de la misma” (p. 7). En ese sentido, dado que el objeto de estudio de la presente investigación es brindar oportunidades para la implementación de PMS dentro del Banco de la Nación, resulta pertinente, la aproximación en profundidad que brinda el enfoque de tipo cualitativo.

2. Alcance de la investigación

La presente investigación tendrá un alcance de corte exploratorio. Esto ya que se pretende adquirir una perspectiva general sobre los factores que inciden en la implementación de PMS en la Gerencia de Logística del Banco de la Nación. En ese sentido, se busca identificar estos factores

así como la existencia de relaciones con los factores propuestos por la literatura, guardando amplia flexibilidad en el diseño metodológico. Al respecto, Yin (2017) refiere que la visión más apropiada para definir el alcance de una investigación debe ser inclusiva y pluralista, en la que todos los métodos de investigación se puedan utilizar para los tres propósitos: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos (p. 38). Por esta razón, los estudios exploratorios, no tienen por objetivo concluir un estudio, sino desarrollar ideas para un estudio posterior (p. 228). En adición, Hernández et al. (2004) refieren que estos estudios “se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos, correlacionales o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros tres tipos” (p. 94).

Por su parte, Kumar (2011) manifiesta que la investigación exploratoria se da cuando se realiza un estudio con el objetivo de explorar un área donde se sabe poco o se pretende investigar las posibilidades de emprender un estudio de investigación particular (p. 385). Mientras que Martínez (2006), afirma que estos estudios pretenden “conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio” (p. 171). Por otro lado, para Broom y Doron (2013), un enfoque exploratorio en profundidad pretende lograr una comprensión detallada del fenómeno a través de la recopilación de datos (Citados en Leavy, 2014, p. 668). Por ello, en concordancia con Yin (2017) en lugar de proposiciones, el diseño para un estudio exploratorio debe indicar su propósito, así como los criterios por los cuales una exploración se considerará exitosa o no. Un resultado exitoso podría incluir la identificación de las proposiciones que se examinarán en el estudio posterior (p. 62).

En síntesis, dado que la presente investigación comprende un campo de estudio relativamente nuevo dentro de las ciencias de la gestión, en el que se hará referencia a métodos de recopilación de datos cuyo objetivo es lograr la comprensión detallada de un fenómeno en particular, el alcance dispuesto para la presente investigación será de tipo exploratorio. En ese sentido, el principal aporte del alcance exploratorio subyace en proporcionar información concerniente a potenciales variables que expliquen el fenómeno estudiado a través de los principales factores identificados por los diversos autores en el marco teórico. De ese modo, se podrá contrastar dichas afirmaciones dentro del caso específico del Banco de la Nación.

3. Diseño de la investigación

En el presente estudio, el método de investigación empleado corresponde a un estudio de caso único. Debido a que se pretende comprender un fenómeno único contemporáneo y dentro de un contexto real. Por ello, el propósito será explorar los factores que inciden en la implementación de PMS en la Gerencia de Logística del Banco de la Nación y luego contrastar dichos factores

con los que se desprenden de la revisión de literatura para a partir de ello brindar oportunidades para su implementación. De acuerdo con Yin (2017), un estudio de caso es un método empírico que investiga un fenómeno contemporáneo (el "caso") en profundidad y dentro de su contexto del mundo real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto pueden no ser claramente evidentes (p.45). Stake (2010) afirma que el diseño de investigación de estudios de caso cualitativos, apela a formas subjetivas de conocimiento y a una metodología principalmente cualitativa, que captura la comprensión de la experiencia (Citado en Leavy, 2014, p. 461).

Por su parte, Kumar (2011) explica que un estudio de caso es un diseño muy útil cuando se busca explorar un área donde se sabe poco o donde se desea tener una comprensión holística de la situación, fenómeno, episodio, sitio, grupo o comunidad. Pero no se puede pretender hacer alguna generalización a una población más allá de los casos similares al estudiado. Entonces, el diseño de estudio de caso, no pretende seleccionar una muestra aleatoria sino uno o más casos que pueda proporcionarle dichas condiciones (p. 127). En ese sentido, Kaufman y Kayfman (2005) sostienen que el objetivo del estudio de caso es proporcionar una descripción precisa y completa del caso, cuyo principal beneficio es que puedan ampliar nuestro conocimiento sobre cuestiones específicas (p. 48).

En complemento, Leavy (2014) afirma que la investigación del estudio de caso no depende del método, ni está limitada por los recursos o el tiempo (p. 460). Según Burns (1997, p.365), en un estudio de caso, el foco de atención es el caso en su complejidad idiosincrásica, y no en toda la población de casos (Citado en Kumar, 2011, p. 127). De esta manera, el diseño del estudio de caso es emergente, en lugar de ser ordenado, moldeado y remodelado a medida que surge la comprensión de la importancia de los problemas presagiados y se descubren más (Leavy, 2014, p. 460). En ese sentido, el uso del lenguaje natural de los participantes y métodos familiares (como las entrevistas) también les permite a los participantes interactuar en el proceso de investigación, contribuyendo así significativamente a la generación de conocimiento del caso (Leavy, 2014, p. 458). Por tal motivo, un estudio de caso comprende un modo de investigación que lo abarca todo, con su propia lógica de diseño, técnicas de recopilación de datos y enfoques específicos para el análisis de datos. Entonces, los estudios de caso no se limitan a ser solo una técnica de recopilación de datos (Yin, 2017, p. 46).

Dicho esto, Yin, Goddard, y Chmiliar “establecen una clasificación de los estudios de caso, para lo cual toman en cuenta dos factores: número de casos y clase de unidad de análisis”. (Citados en Hernández et al., 2014b, p. 8) De ello, Yin (2017) precisa que dentro de estas dos variantes, también puede haber unidades de análisis unitarias o múltiples. En ese sentido, los cuatro tipos de diseños resultantes para estudios de caso son diseños (holísticos) de caso único

(tipo 1), diseños (integrados) de caso único (tipo 2), diseños (holísticos) de casos múltiples (tipo 3) y diseños de caso múltiple (incrustado) (tipo 4) (p. 83).

De lo anterior, el presente estudio obedece a la tipología holística de caso único (es decir, del tipo 1). Será holística ya que según Kumar (2011) el enfoque holístico de la investigación es una filosofía de un diseño de estudio en la que, como una multiplicidad de factores interactúa en nuestras vidas, no podemos entender un fenómeno desde una o dos perspectivas. Por ello, para comprender una situación o fenómeno, este debe ser visto en su totalidad, es decir, de manera integral desde cualquier perspectiva (p. 129).

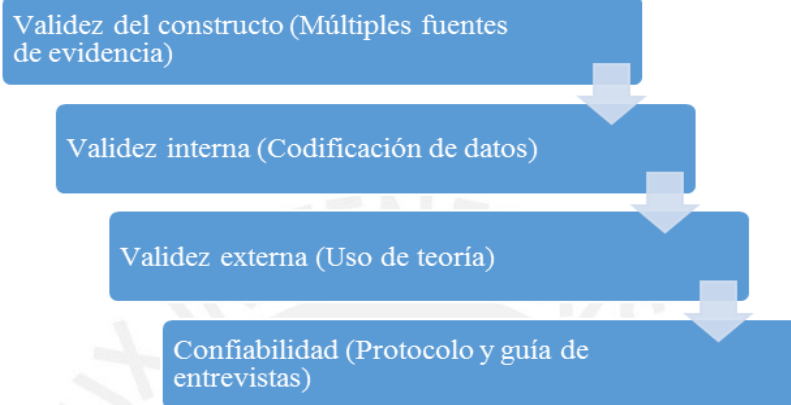
Concerniente a ello, Yin (2017) afirma que el diseño holístico resulta ventajoso cuando no se pueden identificar subunidades lógicas o cuando la teoría relevante subyacente al estudio de caso es principalmente de naturaleza potencial holística. Por ello, debe procurarse no tener un enfoque demasiado holístico ya que podría resultar muy abstracto (p. 88). Por su parte, Creswell y Poth (2013), afirman que dentro de los estudios de caso holísticos, se desarrolla una imagen compleja del problema en estudio. Esto implica que se deba estudiar múltiples perspectivas, identificar los factores involucrados en una situación y, en general, esbozar la imagen más grande que emerge (p. 83).

Mientras que será de tipo único, ya que según Yin (2017) puede representar una contribución significativa al desarrollo del conocimiento y la teoría al confirmarla, desafiarla o extenderla. Tal estudio incluso puede ayudar a reenfocar futuras investigaciones en un campo completo (pp. 84–85). Por ello, en un estudio holístico no se pretende buscar relaciones de causa y efecto entre los factores de un fenómeno, sino más bien describir las complejas interacciones de los factores en cualquier situación (Creswell y Poth, 2013, p. 83). Por tanto, de lo expuesto, ya que el fenómeno estudiado en la presente investigación será evaluado de manera completa y profunda entorno a los factores que dificultan la implementación de un PMS dentro de la Gerencia de Logística del Banco de la Nación. Por tal motivo, el estudio de caso será de tipología holística único.

Por lo tanto, siguiendo las directrices expuestas por Yin (2017), para un diseño adecuado del estudio de caso, la presente investigación contempla los 4 factores: validez del constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad (p. 41) (Ver Figura 13). Sobre la validez del constructo, esta es respaldada por múltiples fuentes de evidencia, tales como: entrevistas, documentos de gestión, informes de clasificación e informes de auditoría interna del Banco de la Nación, los mismos que son validados mediante la triangulación de información. En cuanto a la validez interna, esta se da a través de la codificación de los datos con la ayuda del soporte tecnológico ATLAS.ti. Concerniente a la validez externa, se da a través de la información

recabada de la literatura expuesta en el marco teórico. Finalmente, la confiabilidad se da por medio del uso del protocolo sugerido por la Facultad de Gestión y Alta dirección, el mismo que guiara la investigación para la realización de las entrevistas y la recolección de consentimientos informados.

Figura 13: Factores para el diseño de estudio de caso



4. Técnicas de recolección de información

En el presente estudio de caso único, se han elegido dos técnicas de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas y análisis documental de fuentes secundarias. En forma general, en el campo cualitativo, “la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información)” (Hernández et al., 2014, p. 396). En particular, Stake ofrece una triple distinción en los métodos para recopilar datos. Distingue entre métodos de estudios de caso de tipo intrínseco, instrumental y colectivo. Respecto al método de tipo intrínseco, se estudia para aprender sobre el caso particular en sí; por su parte, el instrumental, elige un caso para obtener información sobre un tema en particular; y el colectivo, que es una extensión del instrumental a varios casos (Citando en Leavy, 2014, p. 459).

En tal sentido, la presente investigación tiene un método de recolección de datos de tipo instrumental, ya que se pretende obtener la mayor cantidad de información sobre un fenómeno específico. Por otro lado, de acuerdo con Kumar (2011) y Leavy (2014), dentro de los principales métodos de recopilación de datos para acceder a esta forma de conocimiento cualitativo se encuentra: las entrevistas no estructuradas, la observación participante y el análisis de documentos de fuentes secundarias (Kumar, 2011, p. 160; Leavy, 2014, p. 461).

En cuanto a las entrevistas no estructuradas, Yin (2017) se refiere a ellas como “entrevistas de estudio de caso”, mientras Weiss hace referencia a ella también como "entrevistas

intensivas" o "entrevistas semiestructuradas" (Citado en Yin, 2017, p. 161). Asimismo, Kumar (2011) precisa que existen varios tipos de entrevistas no estructuradas que prevalecen en la investigación cualitativa, por ejemplo, "entrevistas a grupos focales", "narraciones e historias orales" y entrevistas semiestructuradas (p. 160). Para efectos del presente estudio se hará referencia a ellas como entrevistas semiestructuradas ya que se empleará una guía de entrevistas que pretende entender en profundidad el fenómeno descrito.

Asimismo, Yin (2017) refiere que las entrevistas de estudio de caso requieren que se opere en dos niveles: Por un lado se encuentran las preguntas específicas, que atañen a características propias del entrevistado (preguntas de Nivel 1) y por otro lado, las preguntas relevantes, referidas a la problemática estudiada por parte de los entrevistados (preguntas de Nivel 2). Ambos niveles deben satisfacer las necesidades de la investigación. Por ello, deben ser preguntas amigables, no amenazantes pero siempre vinculadas con la investigación (pp. 141-161). Por ello, esta técnica se justifica en la medida que es necesario recabar información en profundidad por parte de trabajadores del Banco de la Nación a fin de recoger las diferentes perspectivas y puntos de vista de los actores involucrados dentro del contexto de la investigación, incluyendo directivos, participes y coparticipes entorno a la implementación de PMS.

Respecto al análisis de documentos de fuentes secundarias, de acuerdo con Kumar (2011), en la investigación cualitativa, generalmente se extrae información descriptiva (histórica y actual) y narrativa. En el presente estudio, se emplearon dos tipos de fuentes de información: de publicaciones gubernamentales o semi-gubernamentales y de medios de comunicación. Entorno a las publicaciones gubernamentales o semi-gubernamentales, ésta es documentación proporcionada gratuita y libremente por su carácter de interés público. Por su parte, los medios de comunicación, ofrecen informes publicados en periódicos, revistas, Internet, etc., que también pueden ser otra buena fuente de datos (p.163). De acuerdo con Hernández et al. (2014) y Bhattacharjee (2012) esta técnica, permite un mejor entendimiento del fenómeno objeto de estudio y permite a los investigadores conocer de mejor forma a la empresa, sus antecedentes y funcionamiento. Concerniente a ello, Yin (2017) precisa que debe tenerse mucho cuidado al tratarse con fuentes secundarias. Ello ya que puede haber ciertos problemas con la disponibilidad, el formato y la calidad de los datos. Precisamente, algunos de los problemas más frecuentes respecto a la información recabada son: su validez y fiabilidad, los sesgos personales, la disponibilidad de los datos y el formato (pp.163-164).

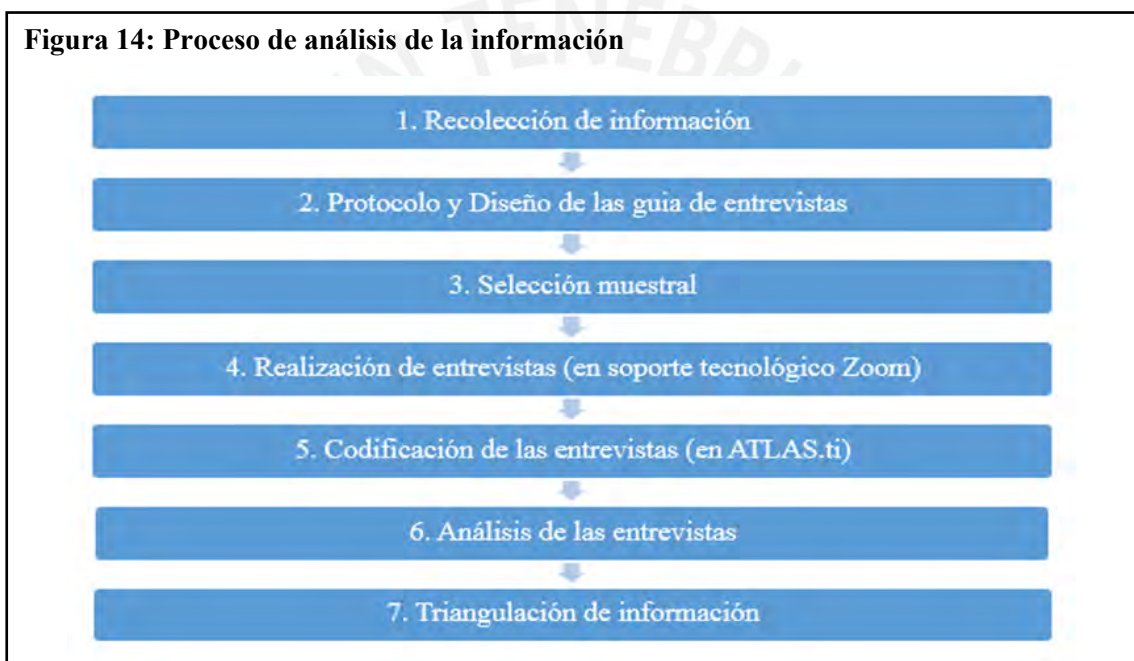
En ese sentido, habiendo considerado lo mencionado, el análisis documental del presente estudio comprende principalmente la revisión de documentos relevantes de fuente gubernamental y medios de comunicación referentes al Banco de la Nación. Asimismo, esta técnica se justifica

en la medida que proporciona información relevante que contribuye a un mejor entendimiento del contexto del fenómeno estudiado, el cual se constituye en el marco contextual.

5. Proceso de análisis de información

Diversos autores como Bhattacharjee (2012), Hernández et al. (2014) y Yin (2009) precisan que el proceso de análisis de datos cualitativos se inicia con la recolección de información. Asimismo, consideran que dentro de las principales herramientas de recolección de información se encuentran la observación directa, entrevistas, registros de archivos y documentos (Hernández et al., 2014b, p. 6). Respecto al proceso para el análisis de la información recabada en el presente estudio, será realizado de acuerdo a lo señalado en la Figura 14.

Figura 14: Proceso de análisis de la información



En lo que respecta a la recolección de información de la presente investigación, esta se realizará por medio de dos fuentes: primaria y secundaria. Respecto a las fuentes primarias se hará a través de entrevistas semiestructuradas a personal de la Gerencia de Logística del Banco de la Nación. Mientras que la recolección de fuentes secundarias, se compondrá principalmente de documentos referentes al Banco, tales como: Plan Estratégico Institucional (PEI), Manuales de Organizaciones y Funciones (MOF), Manual de Proceso (MAPRO), Informe de Transparencia de Gestión 2018, y adicionalmente noticias y artículos referidos. La extracción de todos estos documentos se realizará a través del acceso a documentación del Banco de la Nación disponible en el Portal de Transparencia de dicha institución.

En cuanto a los entrevistados, de acuerdo con Yin (2017), estos deberán brindar su consentimiento de participación en la entrevistas. Para ello, deben ser informados sobre el

propósito de la entrevista, la relevancia de su participación, la duración y las características de la misma (p. 132). Para ello, en el presente estudio se cuenta con un protocolo de consentimiento informado. Este protocolo se detalla en el Anexo G. Respecto al diseño de la guía de entrevista. En el presente estudio, se cuenta con dos variantes de guías de entrevistas de acuerdo al nivel jerárquico de cada trabajador, las mismas que serán diseñadas exclusivamente para efectos de la presente investigación. La primera está diseñada para el nivel de “Gestión” (ver Anexo I), y la segunda para el nivel “Operativo” (Ver Anexo J). Por otra parte, es de precisar que ambas guías fueron diseñadas para ser desarrolladas en un lapso de tiempo de 30 minutos aproximadamente. Asimismo, es de precisar que como parte de los principios de ética dispuestos por la Facultad de Gestión y Alta Dirección se hace un compromiso de neutralidad en cuanto al tratamiento de la información (Ver Anexo H).

Referente a las preguntas que se efectuaron durante las entrevistas. De acuerdo con Yin (2017) en los estudios de caso es recomendable iniciar las entrevistas con preguntas amigables, no amenazantes, pero también relevantes. Así también, precisa que se debe distinguir entre dos niveles de preguntas: específicas y relevantes (detalladas en el apartado 4.4. Técnicas de recolección de información). Al respecto, Kumar (2011) refiere que estas preguntas deben ser formuladas de tal modo que los entrevistados las puedan entender, que sean flexibles, donde se tenga la libertad de pensar y formular contra preguntas a medida que transcurre la entrevista. Asimismo, Creswell y Poth (2013) precisa que las preguntas relevantes deben ser abiertas, generales y centradas en comprender el fenómeno de estudio.

En ese sentido, las preguntas fueron diseñadas con el fin de recabar información sobre los factores que expliquen el fenómeno estudiado. Al respecto, se usaron entre cinco y siete preguntas abiertas con un amplio espacio entre las preguntas para permitir la generación de comentarios por parte del entrevistado. Pero también, se tuvieron otras que fueron diseñadas como apoyo, para ser formuladas en caso requerirse. Previo al desarrollo formal de las entrevistas, se realizó una prueba piloto (esta se realizó de manera informal a un colaborador del Banco de la Nación) cuyo propósito fue probar, refinar o reformular las preguntas que luego se siguieron en las guías de entrevistas. Según Creswell y Poth (2013), esta prueba piloto ayuda a mejorar y garantizar la calidad de los datos obtenidos en las entrevistas formales.

Respecto a la selección muestral de los entrevistados. El criterio de elección de esta muestra fue de tipo no probabilístico, por conveniencia; ya que, de acuerdo con Given (2008) una muestra por conveniencia es aquella en la que los participantes de la investigación se seleccionan en función de su facilidad de disponibilidad. Esencialmente, las personas que están más preparadas, dispuestas y capaces de participar en el estudio son las que se seleccionan para

participar (p. 124). En ese sentido, dadas las limitaciones a las cuales se encuentra supeditada la presente investigación se realizó en total 10 entrevistas, lo que representa el 5% del total de trabajadores, de la Gerencia de Logística. Todas ellas a personal que interactúa de manera directa con alguno de los diversos sistemas de control existentes en las diversas áreas de dicha dependencia. Finalmente, en concordancia con el protocolo de consentimiento informado se guardará en reserva la identidad de los entrevistados (ver Tabla 7).

Tabla 7: Lista de entrevistas a realizar a trabajadores del Banco de la Nación

Nº	Cargo	Nivel de impacto	Nombre del trabajador	Fecha de entrevista
1	Subgerente	Gestión	Entrevistado 1	1 de julio, 2020
2	Analista	Operativo	Entrevistado 2	1 de julio, 2020
3	Analista	Operativo	Entrevistado 3	28 de junio, 2020
4	Analista	Operativo	Entrevistado 4	25 de junio, 2020
5	Analista	Operativo	Entrevistado 5	29 de junio, 2020
6	Analista	Operativo	Entrevistado 6	30 de junio, 2020
7	Analista	Operativo	Entrevistado 7	1 de julio, 2020
8	Analista	Operativo	Entrevistado 8	30 de junio, 2020
9	Analista	Operativo	Entrevistado 9	25 de junio, 2020
10	Analista	Operativo	Entrevistado 10	8 de julio, 2020

En relación al medio por el cual se van a desarrollar las entrevistas. Estas se realizarán a través del soporte tecnológico de videollamadas y reuniones virtuales Zoom. Esto a razón de las limitaciones en cuanto al acceso presencial a los entrevistados. En ese sentido, se eligió esta plataforma virtual ya que es gratuita y de fácil acceso para los entrevistados. Además, permite grabar y guardar la reunión así como su posterior descarga a efectos de analizar la información. Finalmente, de acuerdo con el protocolo de estudio de caso, el presente estudio mantendrá el principio de ética y confidencialidad de los entrevistados, por cuanto las entrevistas no serán publicadas.

Concerniente a la codificación de las entrevistas. Una vez realizadas las 10 entrevistas, éstas serán codificadas mediante el software de análisis de datos cualitativo asistido por computadora ATLAS.ti. Versión 8, del 4 de diciembre del 2017. Este soporte tecnológico fue elegido ya que, en la actualidad, es uno de los programas más completos de análisis por computadora de tipo cualitativo; que a vez, permite el procesamiento y análisis detallado de la información cualitativa a través de múltiples herramientas. De acuerdo con Friese, Soratto y Pires (2018) ATLAS.ti ofrece funciones muy útiles para centralizar información necesaria que servirá para organizar la investigación, ya que cuenta con mecanismos que permiten el análisis de datos

formados en el propio software, mediado por el investigador (p. 12). Por su parte, Hernández et al. (2014) destacan que este software sirve para segmentar y codificar datos a través de la relación de conceptos. Para ello, se agregarán los documentos resultado de las entrevistas para de ese modo, a través del uso de sus herramientas, se codifiquen los documentos y de ese modo emerja el análisis (p. 451). En ese sentido, ya que la presente investigación es de corte cualitativo y la recolección de información de fuentes primarias se realizará por medio de videollamadas en el soporte tecnológico Zoom, resulta idóneo el procesamiento y análisis de los documentos en el aplicativo ATLAS.ti.

Respecto al método de codificación de las entrevistas en ATLAS.ti. El método aplicado a la presente investigación será el de codificación “in vivo”. De acuerdo con Leavy (2014), este método utiliza un código basado en el lenguaje real utilizado por el participante en el que las palabras o frases en el registro de datos seleccionados como códigos serán aquellas que parecen destacarse como significativas o sumativas de lo que se dice por los entrevistados (p. 590). Por su parte, Creswell y Poth (2013) refieren que la codificación “in vivo” consiste en tomar palabras exactas del entrevistado para formar nombres de código o categorías (p. 261). De acuerdo con Leavy (2014) y Auerbach y Silverstein (2003), el método de codificación “in vivo”, permitirá identificar los códigos que más se repiten por parte de los entrevistados y por toda la unidad hermenéutica.

Hasta este punto, en la presente investigación se generó los códigos a partir de lo referido por los entrevistados en el transcurso de la reproducción de los audios de las entrevistas. Una vez concluida la codificación de todos los audios se realizó la clasificación y categorización de los mismos con el fin de poder identificar si alguno corresponde a una sub-unidad de otro código (Friese et al., 2018, pp. 26–27). Luego, se procedió a vincular los códigos con los factores recabados de la literatura de coincidir entre ambos. Así, para aquellos que no se vincularon se generó un nuevo factor cuya definición coincide con lo referido por el código.

Concerniente al análisis de las entrevistas en ATLAS.ti, éste se realizará a partir de los códigos extraídos de la codificación “in vivo”. Para tal efecto, primero se emplearán 4 tipos de análisis preliminares proporcionados por las funciones de “Análisis de Datos” del software ATLAS.ti y 1 análisis concluyente a partir de los códigos generados. Respecto a los análisis preliminares, estos son: (i) análisis de densidad, (ii) análisis de enraizamiento, y (iii) análisis de co-ocurrencias, y (iv) análisis del coeficiente de correlación C. Para ello, se estableció por conveniencia el porcentaje acumulado de corte de 80%, el cual brinda una selección preliminar de códigos relevantes. A continuación, se realizó el análisis concluyente, el mismo que corresponde al (iv) análisis por código. Este es el análisis más relevante ya que de él se desprenden

los códigos más influyentes. De forma confirmatoria, se contrastó la selección de códigos preliminares con los concluyentes a fin de corroborar su congruencia.

Referente al análisis de densidad. De acuerdo con Muñoz-Justicia y Sahagún-Padilla (2017), la densidad “hace referencia al número de relaciones que ese código tiene con otros códigos” (p.17). En adición, Abarca y Ruiz (2014) refieren que la densidad “es importante porque revela las ocasiones en que por un asunto de afinidad, contraposición o consecuencia se ha relacionado con citas del propio documento primario o de otros” (p.40). Por otro lado, el análisis de enraizamiento, nos indica la cantidad de citas que fueron generadas sobre un mismo código, por cuanto resulta útil.

En relación al análisis de co-ocurrencias, Muñoz-Justicia y Sahagún-Padilla (2017) precisan que “ATLAS.ti ofrece herramientas para explorar las co-ocurrencias de códigos, es decir, aquellos códigos que, sin haber sido relacionados explícitamente por parte del analista, tienen una relación en el sentido de que co-ocurren en alguna cita” (p. 82). Por ello, para una mejor selección de códigos se excluirán aquellos códigos que no guarden ninguna correspondencia así como aquellos cuyo nivel de co-ocurrencia sea < 2 .

Por su parte, el análisis del coeficiente de correlación C. Este coeficiente, “es un número entre 0 y 1 que representa una medida de la fuerza o intensidad de la co-ocurrencia entre dos códigos; cuanto más alto es, más fuerte es la relación entre los dos códigos” (Friese, 2019, p. 48). Por lo tanto, esta medida de intensidad entre códigos, permitirá vincular de mejor forma códigos que a simple vista no podría determinarse su nivel de intensidad. Respecto al cálculo del coeficiente de correlación C, “se calcula de esta forma: $c := n_{12} / (n_1 + n_2) - n_{12}$, donde n_{12} = frecuencia de co-ocurrencia de dos códigos c_1 y c_2 , donde n_1 y n_2 son sus frecuencias de ocurrencia” (Friese, 2015, pp. 30–31).

Por último, se llevó a cabo el análisis de cada uno de los códigos generados a partir de la codificación “in vivo”. Este análisis inicia con la definición de cada código a través de los comentarios (citas literales) realizados por los entrevistados, quienes en algún momento de las entrevistas refieren determinada idea, la cual finalmente se traduce en un código. Asimismo, de ser el caso, se muestra el factor de la literatura al que se encuentre vinculado. Por último, en este análisis se explica el vínculo formado por cada código con su respectivo factor. Este es presentado en orden de recurrencia, de mayor a menor, con el fin de obtener una selección de códigos relevantes en función al criterio de corte de 80% previamente establecido.

Respecto a la triangulación de la información. Lather define la triangulación como el uso de múltiples fuentes de datos, métodos y esquemas teóricos que se usan para la validación de construcciones que existen en lugar de imponer teorías o construcciones a los informantes o el

contexto (Cintado en Creswell y Poth, 2013, p. 336). Para Leavy (2014), la triangulación de información significa recolectar datos usando múltiples métodos y observar la pregunta de investigación desde múltiples puntos de vista (p.551). Por su parte, Yin (2017) sostiene que la triangulación se refiere al uso de múltiples fuentes de evidencia para investigaciones de estudio de caso, por lo que es probable que cualquier hallazgo o conclusión de un estudio de caso sea más convincente y preciso si se basa en varias fuentes de información diferentes. (pp. 170-171).

En ese sentido, la triangulación, se considera un medio para garantizar un reflejo preciso de la realidad (o, al menos, las construcciones de la realidad de los participantes) (Leavy, 2014, p. 653). En suma, la triangulación sirve para establecer la “confiabilidad” de un estudio, para asegurarse de que los hallazgos sean transferibles entre el investigador y los estudiados (Creswell y Poth, 2013, pp. 335–336). En otras palabras, busca converger los datos recopilados de diferentes fuentes de evidencia, para evaluar la fuerza de un estudio de caso y también para aumentar la validez de constructo de las medidas utilizadas en el estudio de caso (Yin, 2017, p. 354).

Por otro lado, de acuerdo con Lather existen cuatro tipos de validación: triangulación, validación de constructo, validación facial y validación catalítica (Cintado en Creswell y Poth, 2013, p. 336). Por su parte, Patton analiza cuatro tipos de triangulación: (1) De las fuentes de datos (triangulación de datos), (2) Entre los diferentes evaluadores (triangulación de investigadores), (3) De las perspectivas del mismo conjunto de datos (teoría de la triangulación), y (4) De los métodos (triangulación metodológica) (Citado en Yin, 2017, p. 172). Al respecto, en el presente estudio se empleará la triangulación de datos, ya que se busca contrastar las fuentes de información.

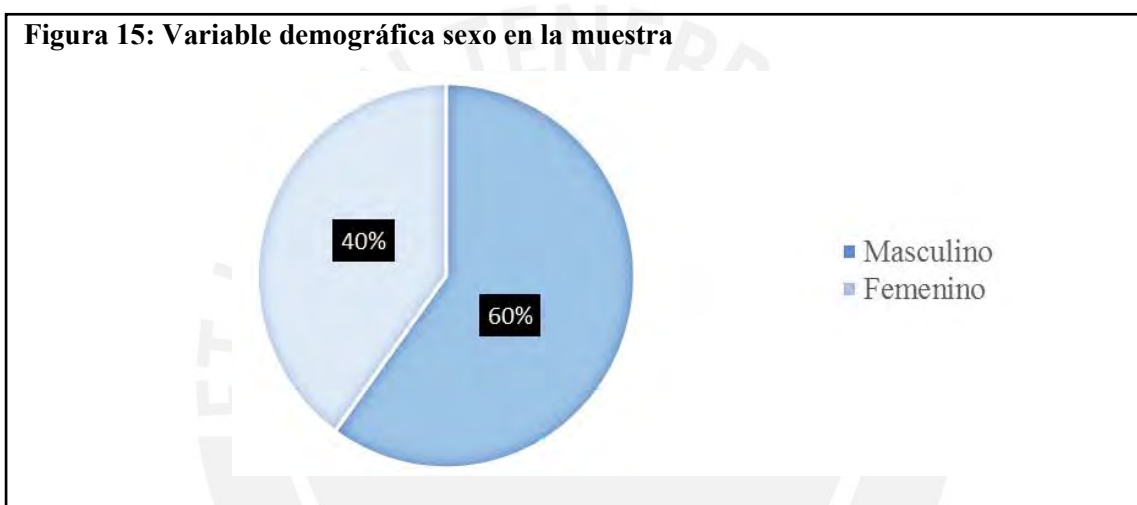
Respecto a las fuentes de información que se emplea en la presente investigación. Se triangularán los códigos recabados de las entrevistas (fuente primaria), los factores recabados de la literatura y los documentos referentes al Banco de la Nación (fuentes secundarias). Es decir, se contrasta si lo que se dice en las entrevistas se condice con lo expuesto en los documentos de fuente secundaria (detallados en el Capítulo 3). Para ello, se exploran los códigos resultantes del análisis de la información en el ATLAS.ti, en comparación de los factores identificados en la literatura (detallados en el Capítulo 2). En ese sentido, en la presente investigación se emplea la triangulación de la información para tener resultados consistentes en cuanto a su fiabilidad. Asimismo, se usa la validación por medio de la triangulación de datos, es decir se contrasta los códigos obtenidos de la codificación en ATLAS.ti con las fuentes secundarias.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Descripción de la muestra

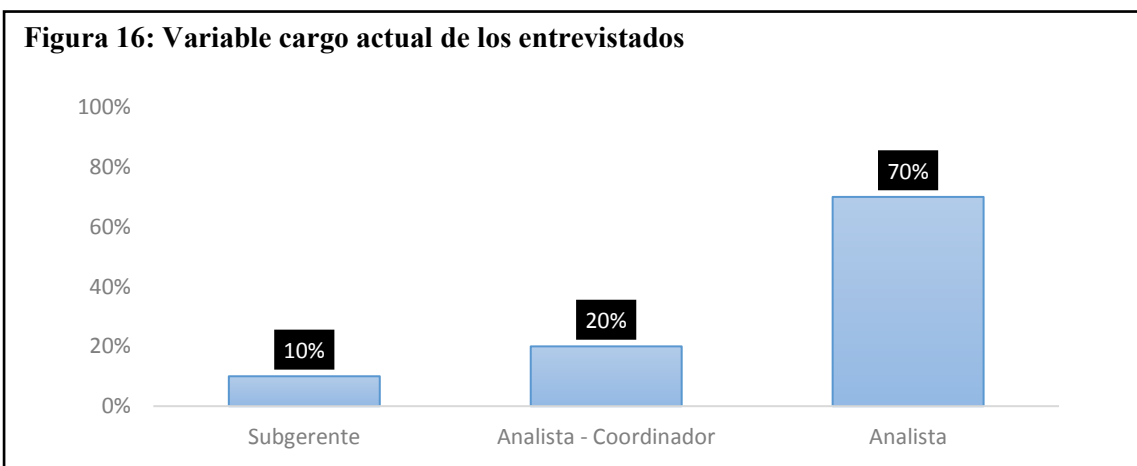
La Oficina Principal del Banco de la Nación cuenta con 1,386 trabajadores, 16% de ellos (221) pertenece a la Gerencia de Logística. Sobre esta cantidad se realizaron en total 10 entrevistas. De ellas, el 60% fueron recabadas de trabajadores varones, mientras que el 40% restante de trabajadores mujeres (ver Figura 15). Esta proporción en la muestra brinda parsimonia ya que guarda equilibrio entre los entrevistados de ambos sexos, lo cual permite reducir el sesgo de la información por factores de género.

Figura 15: Variable demográfica sexo en la muestra



Concerniente a la variable cargo actual de los entrevistados, ésta muestra la proporción que existe de los roles que cumplen los trabajadores de la muestra recabada (ver Figura 16). Respecto a los entrevistados, cuyo cargo es analista y analista-coordinador, las entrevistas efectuadas permitirán identificar el 46.6% de los factores más recurrentes de la literatura expuestos en la Tabla 4. Esto último, ya que estos factores corresponden al nivel Operativo.

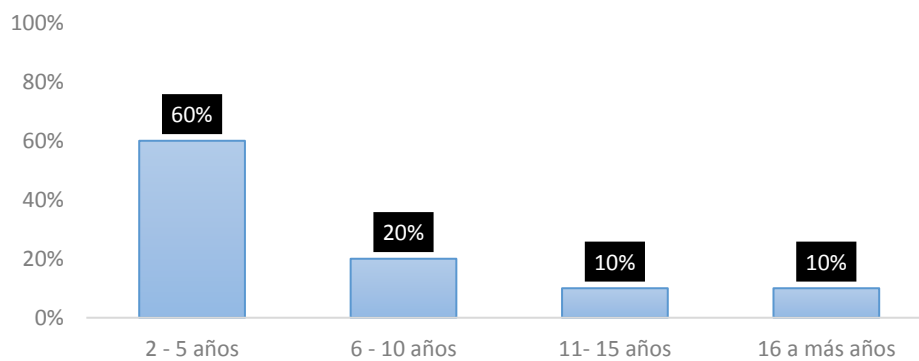
Figura 16: Variable cargo actual de los entrevistados



Por su parte, en cuanto al entrevistado cuyo cargo es de subgerente, la entrevista permitirá indagar dentro del 20% de los factores más recurrentes de la literatura correspondientes al nivel de Gestión. En suma, la muestra en su conjunto permite analizar el 66.6% de los factores más recurrentes de la literatura. Es de precisar, que el 33.4% de los factores restantes hacen referencia a factores cuyo nivel de impacto es el nivel Directivo, el mismo que no es analizado por lo que su ausencia no afecta a la muestra recolectada.

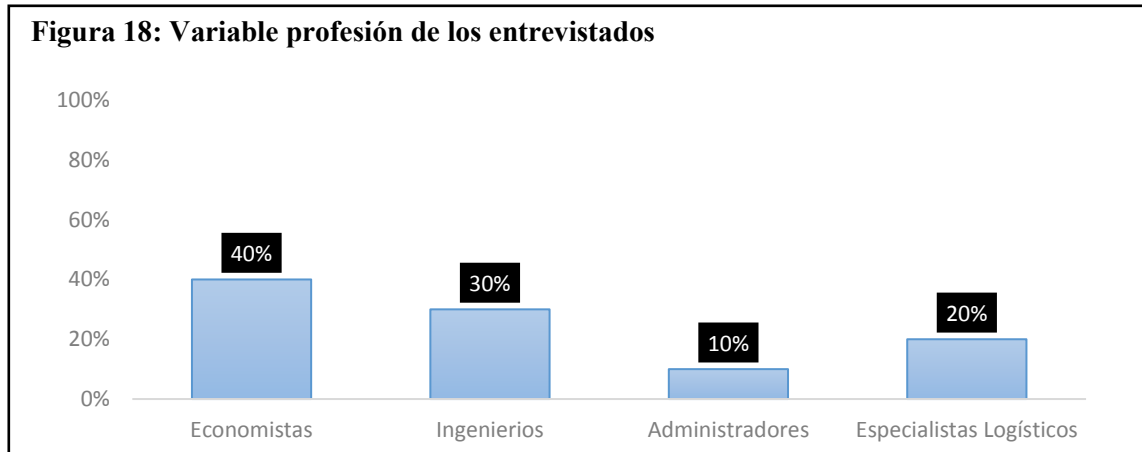
En cuanto a la variable experiencia laboral, ésta permite identificar la profundidad del conocimiento de los trabajadores respecto al fenómeno estudiado. Esto ya que al contar con más años de experiencia su conocimiento y familiaridad con el problema será mayor, lo que a su vez permite obtener una mayor cantidad y calidad de información. En suma, de la Figura 17, se desprende que el grueso de entrevistados (60%) cuenta con experiencia no mayor a los 5 años ni menor a los 2 años. Esto evidencia que los entrevistados han podido experimentar la problemática y concluir apreciaciones básicas sobre ella. Por otro lado, el 20% siguiente, cuenta con una experiencia entre [6-10 años] lo que significa que cuentan con un conocimiento aun mayor del problema. Finalmente, el 20% restante de los entrevistados corresponde a aquellos cuya experiencia supera los 11 años. Estos entrevistados, no solo cuentan con mayor experiencia y conocimiento, sino que también pueden brindar recomendaciones y oportunidades de mejora sobre la problemática.

Figura 17: Variable años de experiencia en el Banco de la Nación



Respecto a la variable profesión de los entrevistados, ésta permite apreciar el nivel de educación profesional de los mismos y facilita la fiabilidad de la información al tratarse de personas competentes en sus áreas de labores respaldadas por un conocimiento académico. Al respecto, la muestra se compone en un 80% de profesionales en Economía, Ingeniería y Administración. Esto releva conocimiento del problema desde una perspectiva profesional. Asimismo, el 20% restante corresponde a Especialistas Logísticos cuyo conocimiento técnico

también permite extraer información relevante sobre el problema ya que se trata de personal que no solo conoce el manejo del sistema sino también su funcionamiento. El detalle se muestra en la Figura 18.



A continuación, en la Tabla 8 se muestra el cuadro que resume el análisis descriptivo de la muestra. Este evidencia un conjunto sólido de entrevistados los cuales brindan un alto nivel de confiabilidad sobre la información que será extraída de las entrevistas. Esto debido a que se trata de un conjunto de personas profesionales, con experiencia y con cargos vinculados al uso y manejo de los PMS lo que garantiza su conocimiento en cuanto al fenómeno estudiado.

Tabla 8: Cuadro resumen del análisis descriptivo

Cargo	Profesión	Cantidad	Años de experiencia en el Banco de la Nación
Analista	Economistas	4	2 - 5 años
Analista	Ingenieros	2	2 - 5 años
Analista	Especialista Logístico	1	6 - 10 años
Analista Coordinador	Administrador	1	6 - 10 años
Analista Coordinador	Especialista Logístico	1	11- 15 años
Subgerente	Ingeniero	1	16 a más años

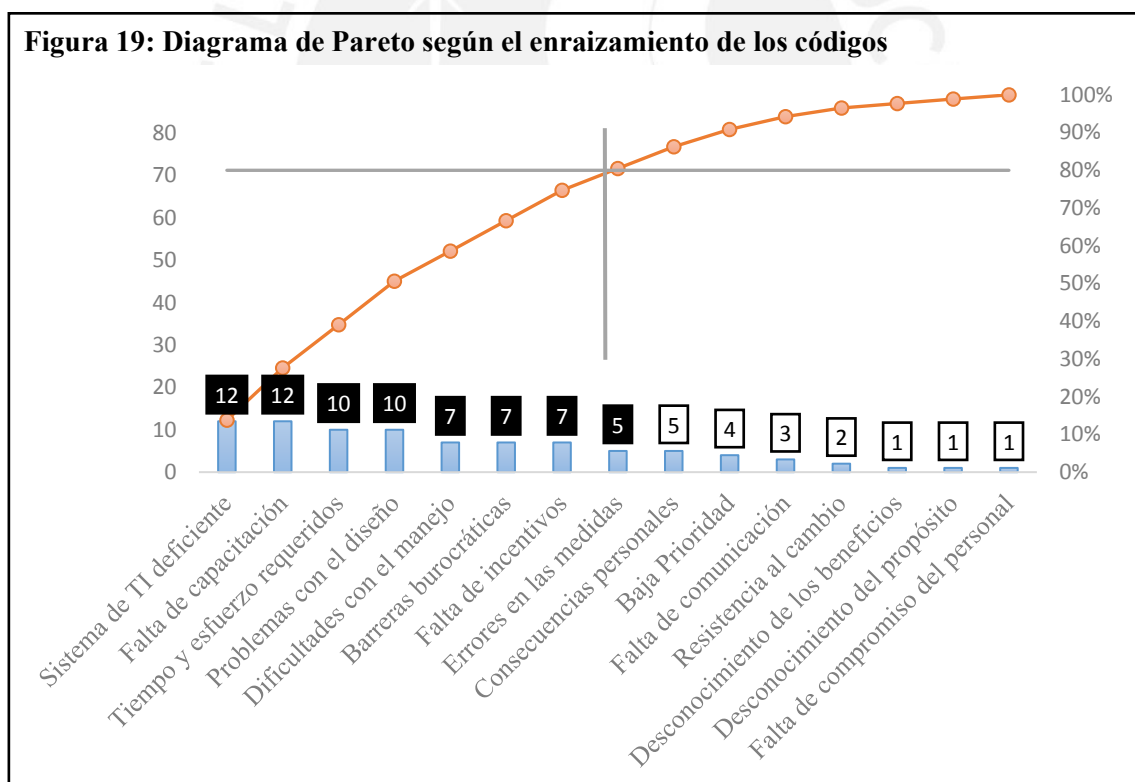
2. Análisis de los datos

Como resultado de la codificación “in vivo” de las entrevistas en ATLAS.ti, se obtuvo un conjunto de 15 códigos, los cuales fueron definidos a partir de lo referido por los entrevistados. Asimismo, se obtuvieron 97 citas literales y 12 memos (anotaciones no vinculadas a otras entidades tales como: citas o códigos). A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de los 5 tipos de análisis empleados en este estudio. Los cuatro primeros tuvieron un carácter no concluyente y se realizaron mediante la función “Análisis de Datos” del software ATLAS.ti, Versión 8. Estos fueron: (i) Análisis de densidad, (ii) Análisis de enraizamiento, (iii) Análisis de

co-ocurrencias, y (iv) Análisis de intensidad. Por último, se realizó el (v) Análisis por código, este es el más relevante ya que se centra en el análisis en profundidad del contenido de las entrevistas. En ese sentido, para obtener los códigos más relevantes en cada uno de los análisis se emplea el criterio de retención de códigos, el mismo que consiste en retener aquellos códigos que se encuentren dentro del porcentaje acumulado de corte (80%) establecido por conveniencia en el Capítulo 4.

2.1. Análisis de enraizamiento

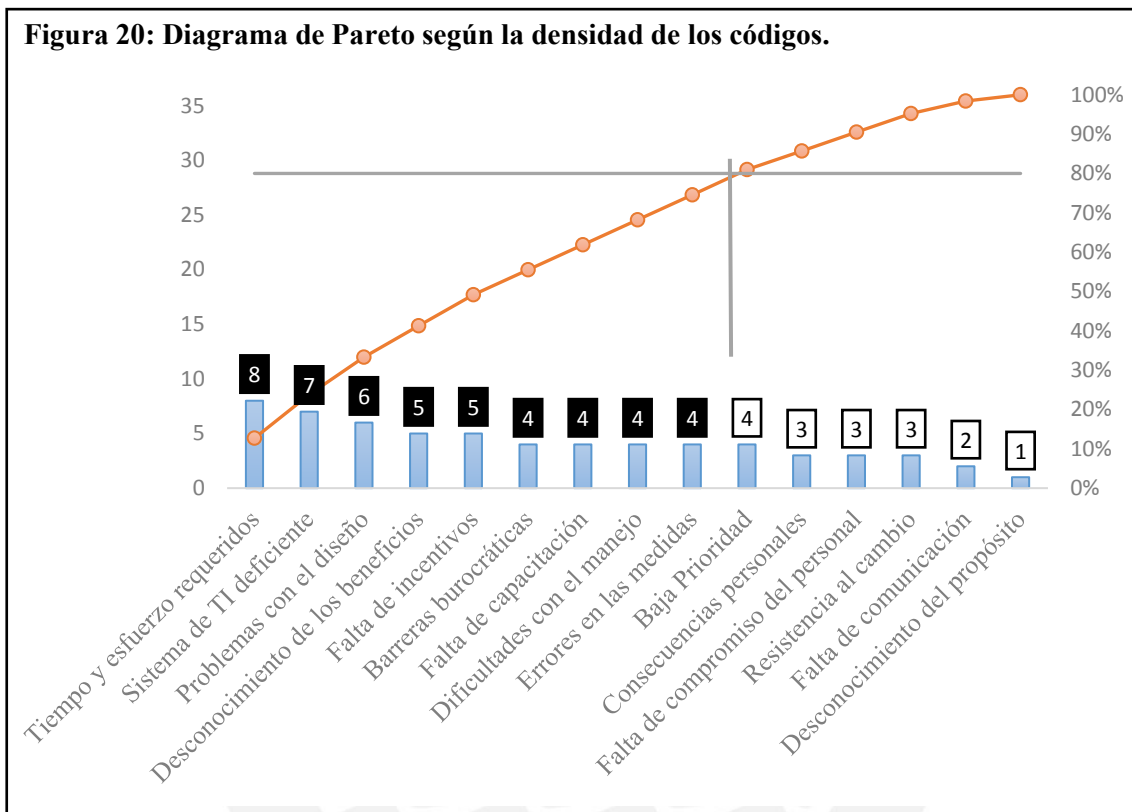
Respecto al análisis de los códigos en función a su enraizamiento, dio como resultado un total de 7 códigos relevantes: C1: Sistema de TI deficiente, C10: Falta de capacitación, C8: Tiempo y esfuerzo requeridos, C3: Problemas con el diseño, C15: Dificultades con el manejo, C14: Barreras burocráticas, y C5: Falta de incentivos (ver Figura 19). Esto quiere decir que a partir de estos 7 códigos se generó una mayor cantidad de citas sobre un mismo código, lo que brinda un mayor grado de relevancia de los entrevistados sobre estos códigos.



2.2. Análisis de densidad

Este análisis arrojó un total de 9 códigos relevantes: C8: Tiempo y esfuerzo requeridos, C1: Sistema de TI deficiente, C3: Problemas con el diseño, C4: Desconocimiento de los

beneficios, C5: Falta de incentivos, C14: Barreras burocráticas, C10: Falta de capacitación, C15: Dificultades con el manejo, y C2: Errores en las medidas. Esto se interpreta como una mayor interacción entre estos 9 códigos respecto al resto, lo que evidencia una fuerte relación entre los mismos y con ello un mayor grado de relevancia sobre el resto de códigos (ver Figura 20).



2.3. Análisis de co-ocurrencias

En lo que respecta a este análisis, se efectuó por medio de la función análisis de co-ocurrencias del ATLAS.ti. Éste no encontró correspondencia entre 4 códigos, por lo que fueron excluidos, estos fueron: C13: Baja prioridad, C7: Desconocimiento de los beneficios, C4: Desconocimiento del propósito, y C11: Falta de compromiso personal. Esto quiere decir, que de forma implícita no se relacionó el 27% de los códigos generados. Asimismo, se hallaron 5 códigos cuyo nivel de co-ocurrencia era menor que dos ($n < 2$), por lo que también fueron excluidos de acuerdo al criterio establecido previamente (descrito en el Capítulo 4, número 5. Proceso de análisis de información). Estos son: C6: Consecuencias personales, C2: Errores en las medidas, C10: Falta de capacitación, C5: Falta de incentivos, y C9: Resistencia al cambio, con lo que se redujo en 60% el número de códigos. Finalmente, como resultado de este proceso quedaron 6 códigos: C14: Barreras burocráticas, C15: Dificultades con el manejo, C12: Falta de

comunicación, C3: Problemas con el diseño, C1: Sistema de TI deficiente, y C8: Tiempo y esfuerzo requeridos. El detalle de este análisis se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9: Cuadro de co-ocurrencias de los códigos analizados

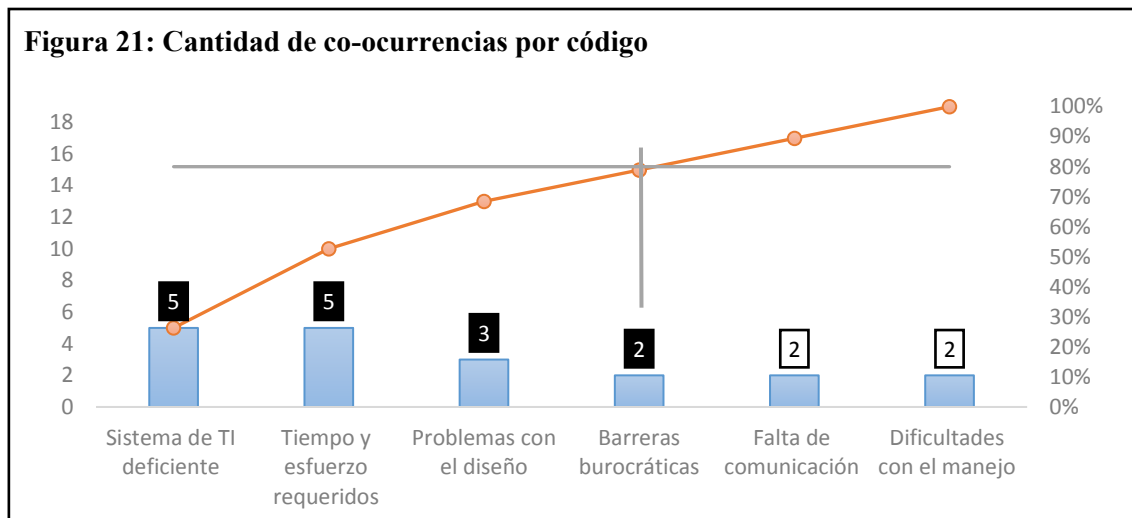
Código	Barreras burocráticas	Dificultades con el manejo	Falta de comunicación	Problemas con el diseño	Sistema de TI deficiente	Tiempo y esfuerzo requeridos
Baja Prioridad	0	0	0	0	0	0
Barreras burocráticas	0	0	0	0	1 (0.06)	0
Consecuencias personales	0	0	0	0	0	0
Desconocimiento de los beneficios	0	0	0	0	0	0
Desconocimiento del propósito	0	0	0	0	0	0
Dificultades con el manejo	0	0	0	0	2 (0.12)	2 (0.13)
Errores en las medidas	0	0	0	1 (0.07)	0	0
Falta de capacitación	0	0	1 (0.07)	0	0	0
Falta de compromiso del personal	0	0	0	0	0	0
Falta de comunicación	0	0	0	0	0	1 (0.08)
Falta de incentivos	1 (0.08)	0	0	0	0	0
Problemas con el diseño	0	0	0	0	1 (0.05)	1 (0.05)
Resistencia al cambio	0	0	0	0	0	0
Sistema de TI deficiente	1 (0.06)	2 (0.12)	0	1 (0.05)	0	1 (0.05)
Tiempo y esfuerzo requeridos	0	2 (0.13)	1 (0.08)	1 (0.05)	1 (0.05)	0
Total co-ocurrencias	2.00	2.00	2.00	3.00	5.00	5.00
Total coeficiente C	0.14	0.25	0.15	0.17	0.28	0.31

Adaptado de ATLAS.ti (2017).

Del análisis de co-ocurrencias, se obtuvo que los códigos C1: Sistema de TI deficiente y C8: Tiempo y esfuerzo requeridos, son los más recurrentes, ya que ambos cuentan con 5 co-ocurrencias. A ellos le sigue el código, C3: Problemas con el diseño, con 3 co-ocurrencias, Por

último, con 2 co-ocurrencias se encuentran los códigos C14: Barreras burocráticas, C12: Falta de comunicación y C15: Dificultades con el manejo (ver Figura 21).

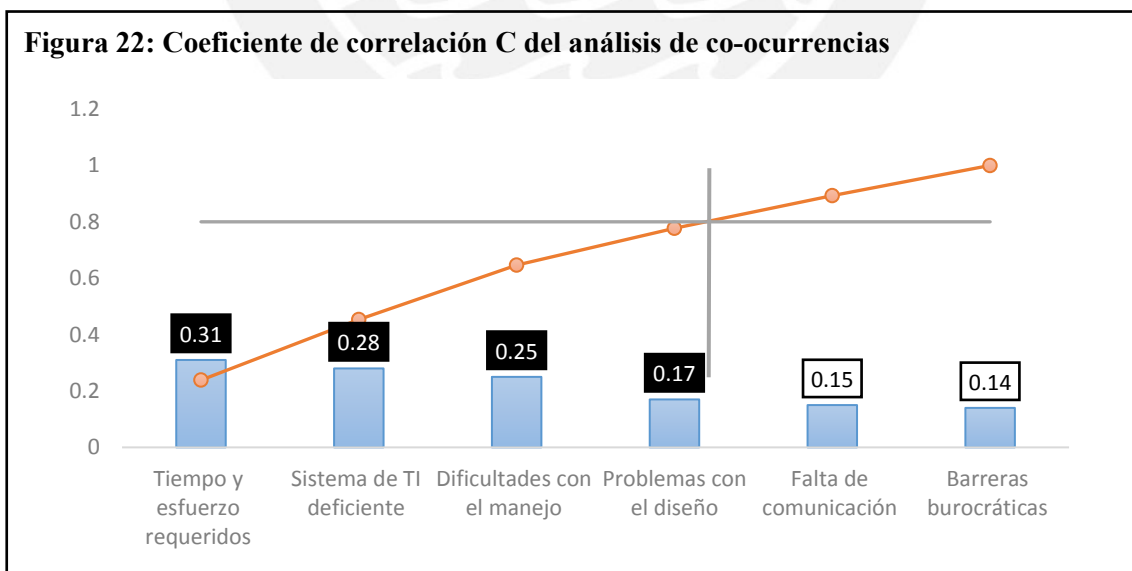
Figura 21: Cantidad de co-ocurrencias por código



2.4. Análisis de intensidad

Por otra parte, respecto al análisis de intensidad o análisis de coeficiente de correlación C, se obtuvieron las siguientes relaciones, desde la más fuerte a la menos fuerte por código: C8: Tiempo y esfuerzo requeridos, con $c=0.31$; C1: Sistema de TI deficiente, con $c=0.28$; C15: Dificultades con el manejo, con $c=0.25$; C3: Problemas con el diseño, con $c=0.17$; C12: Falta de comunicación, con $c=0.15$; y C14: Barreras burocráticas, con $c=0.14$ (ver Figura 22).

Figura 22: Coeficiente de correlación C del análisis de co-ocurrencias



Por lo tanto, de la Figura 22 se concluye que los códigos relevantes (en función al criterio de corte previamente establecido de 80%) son los siguientes: C8: Tiempo y esfuerzo requeridos,

C1: Sistema de TI deficiente, C15: Dificultades con el manejo, y C3: Problemas con el diseño. Hasta este punto, se realizaron los 4 tipos de análisis no concluyentes, los mismos que se hicieron empleando la función “Análisis de códigos” del ATLAS.ti. De estos 4 análisis, se desprende que existen 3 códigos que comulgan en relevancia en todos ellos, estos son: C1: Sistema de TI deficientes, C3: Problemas con el diseño, y C8: Tiempo y esfuerzo requeridos. Esto quiere decir que si bien en cada uno de los análisis existen códigos que resultan importantes, son estos tres los que adquieren un mayor poder explicativo al encontrarse recurrentemente en todos ellos, por cuanto sirven para corroborar su pertinencia en el análisis principal, que es el análisis por código.

2.5. Análisis por código

Este análisis es el más relevante ya que se centra en el estudio del contenido de las entrevistas. Al respecto, la Tabla 10 muestra la cantidad de entrevistados que explican cada uno de los códigos. Asimismo, se observa que son 8 los códigos relevantes, ya que explican el 77% de las dificultades más resaltantes señaladas por los entrevistados, estos son: C10: Falta de capacitación, C8: Tiempo y esfuerzo requeridos, C5: Falta de incentivos, C1: Sistemas de TI deficientes, C14: Barreras burocráticas, C3: Problemas con el diseño, C15: Dificultades con el manejo, y C2: Errores en las medidas.

Tabla 10: Definición de códigos por entrevistado

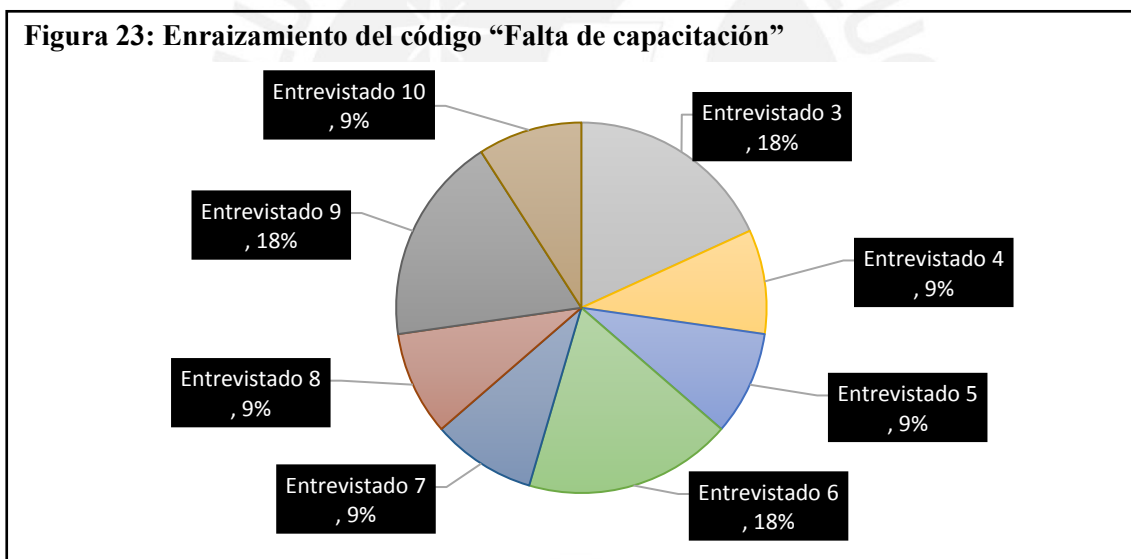
N°	Clasificación	Código	Entrevistados	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Códigos Relevantes	C10	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10	8	80%	13%
2		C8	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	7	70%	23%
3		C5	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	7	70%	34%
4		C1	2, 4, 5, 7, 8, 9	6	60%	44%
5		C14	1, 2, 4, 6, 9, 10	6	60%	53%
6		C3	3, 4, 5, 8, 9, 10	6	60%	63%
7		C15	3, 4, 6, 8, 9	5	50%	70%
8		C2	5, 8, 9, 10	4	40%	77%
9	Códigos No Relevantes	C6	1, 5, 7, 8	4	40%	83%
10		C13	3, 4, 6, 9	4	40%	89%
11		C12	3, 6, 10	3	30%	94%
12		C4	8	1	10%	95%
13		C7	3	1	10%	97%
14		C9	1	1	10%	98%
15		C11	10	1	10%	100%

A continuación se describe cada uno de los 15 códigos recabados del análisis de las entrevistas en orden de recurrencia, incidiendo en los 8 códigos más relevantes, [1-8]. Por otro

lado, respecto a los 7 códigos restantes [9-15], considerados como no relevantes, estos serán expuestos de manera complementaria dentro del Anexo K.

2.5.1. Falta de capacitación

Este código se vincula al factor de la literatura F15: *Falta de conocimiento, capacitación y/o habilidades*. Se refiere básicamente a la carencia de conocimiento para el manejo y/o implementación de un sistema de control a consecuencia de la falta de capacitación para el mismo. De acuerdo con la Figura 23, este código aplica para los entrevistados 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, lo cual significa que para el 80% de entrevistados el Banco no brinda una capacitación adecuada para el uso y/o manejo de los diversos sistemas de control. De ellos, los entrevistados 3, 6 y 9 son quienes más puntualizan en esta carencia al mostrar 18% de enraizamiento cada uno, lo que implica una mayor cantidad de citas generadas sobre este código respecto al resto de entrevistados.



Este código, se define a partir de lo mencionado por los entrevistados 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10. “El entrevistado 3 describe que al empezar a trabajar con el sistema de control hubo una capacitación sobre su manejo. No obstante, ésta fue básica y solo se dio para algunas personas en específico” (comunicación personal, 28 de junio, 2020). De la misma manera, “el entrevistado 4 precisó que no recibió una capacitación propiamente dicha, sino más bien una serie de instrucciones generales y que fue de manera autodidacta la forma en que aprendió a utilizar el sistema de control” (comunicación personal, 25 de junio, 2020). Por otro lado, “el entrevistado 5 refiere que tuvo una capacitación cuando ingreso al Banco, no obstante ésta fue solo una

introducción al uso de los soportes tecnológicos y no sobre el funcionamiento específico de los sistemas de control” (comunicación personal, 29 de junio, 2020).

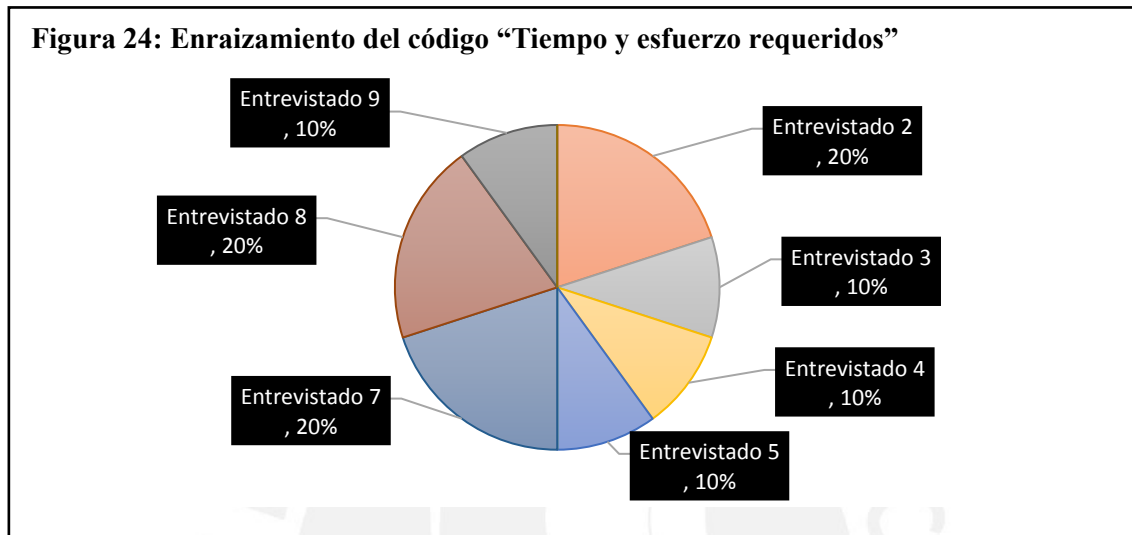
Lo mismo ocurre con “el entrevistado 6, quien manifiesta haber participado de varias capacitaciones y que estas son recurrentes en el Banco, pero hasta el momento no se han efectuado capacitaciones para el manejo de los PMS” (comunicación personal, 30 de junio, 2020). Esto contrasta con lo referido por “el entrevistado 7, quien manifiesta no haber tenido una capacitación al momento de empezar a laborar con los PMS y que la forma en como aprendió sobre el manejo del sistema fue a través de la enseñanza de sus compañeros” (comunicación personal, 1 de julio, 2020). En esa misma directriz, “el entrevistado 8 afirma que no hubo una capacitación formal por parte del área usuaria para el uso y manejo de los PMS. No obstante, la forma en que aprendió fue a través de la enseñanza de sus compañeros” (comunicación personal, 30 de junio, 2020). Asimismo, para “el entrevistado 9 el conocimiento sobre el uso y manejo de los PMS se dio básicamente a través de la interacción con sus compañeros, por medio de reuniones personales” (comunicación personal, 25 de junio, 2020). Finalmente, “el entrevistado 10, confirma lo expuesto por los otros entrevistados al referir que por parte del Banco como institución no recibió una capacitación formal sobre su uso y manejo. Las capacitaciones se dan constantemente, pero en otros ámbitos” (comunicación personal, 8 de julio, 2020).

En síntesis, el 80% de los entrevistados concuerda en afirmar que para el uso y manejo de los PMS no se ha tenido ninguna capacitación formal por parte del Banco. En la mayoría de los casos, el conocimiento del mismo se dio de manera autodidacta por interacción con el sistema y a través de la enseñanza de los compañeros que ya lo manejaban. Asimismo, se identificó que esta deficiencia ocasiona además dificultades con el manejo del sistema, lo que a su vez origina un mayor tiempo y esfuerzo para su ejecución. Por ello, se evidencia la existencia de un vínculo entre los siguientes códigos: C10: Falta de capacitación, C15: Dificultades en su manejo, y C8: Tiempo y esfuerzo requeridos.

2.5.2. Tiempo y esfuerzo requeridos

Este código se vincula al factor de la literatura F13: *El uso del PMS requiere de tiempo y esfuerzo adicionales*. Se refiere al tiempo y esfuerzo adicional al invertido para realizar las labores habituales, que requiere el uso y manejo de los sistemas de control. Según la Figura 24 este código aplica para los entrevistados 2, 3, 4, 5, 7, 8 y 9, lo cual significa que para el 70% de los entrevistados el trabajo con los PMS demanda de un mayor tiempo y esfuerzo al requerido para la ejecución de sus labores cotidianas. De ellos, los entrevistados 2, 7 y 8 son quienes ahondan más en esta dificultad al tener cada uno un enraizamiento del 20%, lo cual implica una mayor

cantidad de citas generadas sobre este código respecto al resto de entrevistados. Este código, se define a partir de lo referido por los entrevistados 2, 3, 4, 5, 7, 8 y 9. Al respecto para “el entrevistado 2, el uso y manejo de los PMS le significan mucho más tiempo y esfuerzo ya que tiene asignadas otras funciones asignadas que son indispensables las cuales requieren su atención la mayor parte del tiempo” (comunicación personal, 1 de julio, 2020).



Asimismo “el entrevistado 2, puntualiza que el trabajo con el PMS le quita tiempo, porque debe estar actualizando los cuadros, coordinando reuniones y elaborando informes. Muchas veces tiene que quedarse horas extra para trabajar en los PMS” (comunicación personal, 1 de julio, 2020). “El entrevistado 3 hace mención que esta dificultad se debe a que no cuentan con un sistema automatizado. El trabajo es manual y se realiza en Excel, lo que es trabajoso” (comunicación personal, 28 de junio, 2020). Esto último, es corroborado por “el entrevistado 4, para quien el mayor tiempo y esfuerzo imprimidos en el trabajo con los PMS obedece principalmente a la existencia de soportes tecnológicos manuales, lo cual lleva más tiempo y es menos preciso” (comunicación personal, 25 de junio, 2020).

Del mismo modo, para “el entrevistado 5, en el trabajo diario el uso de PMS implica necesariamente invertir más tiempo debido a que requiere monitoreo y actualización permanentes” (comunicación personal, 29 de junio, 2020). Es así que, “el trabajo que se realiza con el PMS se hace de forma complementaria a las actividades principales. Uno tiene tareas que debe realizar incluso antes que las del PMS” (Entrevistado 7, comunicación personal, 1 de julio, 2020). A ello, el entrevistado 7 quien fue partícipe de la implementación de un PMS dentro de su área, destaca que “tuvo que invertir más tiempo del programado debido a que el personal competente no brindaba la información requerida por temor de brindar información que les podría significar algún compromiso” (comunicación personal, 1 de julio, 2020). Por otro lado, “el

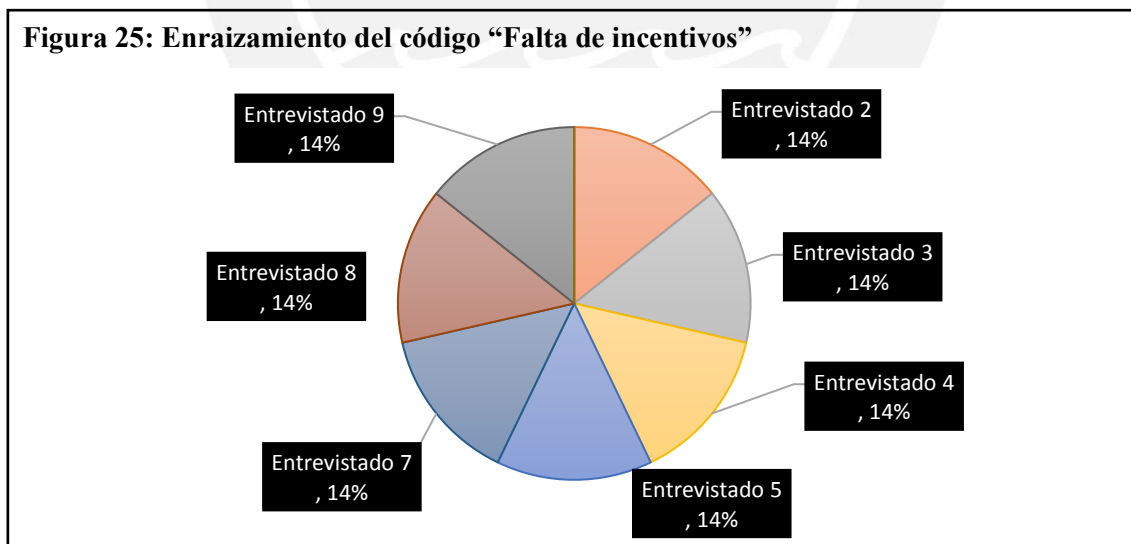
entrevistado 8 manifiesta que el uso y en específico la realización de reportes del PMS le significaban un mayor tiempo y esfuerzo ya que debía solicitar la información de manera personal a cada miembro del equipo para poder procesarla” (comunicación personal, 30 de junio, 2020).

En síntesis, para el 70% de los entrevistados un inconveniente latente y que influye en su trabajo diario es el referido al uso y manejo de los PMS, ya que estos les significan destinar un mayor tiempo y esfuerzo del que invierten para su trabajo rutinario. Asimismo, de lo expuesto se puede concluir que esta dificultad es muy probablemente consecuencia de: (i) los sistemas de TI deficientes con los que trabajan, (ii) las dificultades con su manejo y (iii) los problemas con el diseño de los sistemas de control. Por lo tanto, se genera un vínculo con los siguientes códigos: C1: Sistemas de TI deficiente y C3: Problemas con el diseño, y C15: Dificultades con el manejo.

2.5.3. Falta de incentivos

Este código se vincula al factor de la literatura F9: *Inadecuado o inexistente sistema de recompensas*. Este se refiere a la falta de incentivos de algún tipo que perciben los trabajadores por su labor entorno al uso, manejo y/o resultados obtenidos de los sistemas de control. Según la Figura 25, este código aplica para los entrevistado 2, 3, 4, 5, 7, 8 y 9, lo cual significa que el 70% de los entrevistados coincide en precisar que actualmente el Banco no cuenta con una política de incentivos relacionada exclusivamente al uso, manejo y/o resultados de los sistemas de control.

Figura 25: Enraizamiento del código “Falta de incentivos”



Asimismo, se puede apreciar que todos los entrevistados guardan la misma proporcionalidad en su enraizamiento, de 14%. Esto quiere decir que para todos los entrevistados citados existe la misma proporción de citas generas a partir de este código. Este código, se define a partir de lo mencionado por los entrevistados 2, 3, 4, 5, 7, 8 y 9. El entrevistado 2, refiere:

Es necesario el reconocimiento del trabajo que se efectúa con los sistemas de control, ya que éste requiere de mucho compromiso, esfuerzo y tiempo adicionales a los demandados por sus labores cotidianas. Por ello, deben existir incentivos específicamente vinculados a los trabajadores que realizan labores vinculadas a los PMS (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

De lo dicho por el entrevistado 2 se infiere que actualmente no se encuentra regulado el tema de los incentivos ya sea por el manejo de los sistemas de control o los resultados obtenidos de su medición. Por su parte, el entrevistado 1, quien tiene un cargo gerencial, precisó que “ante la ausencia de una política de incentivos por parte del Banco tuvo que idear incentivos alternos dentro del marco normativo para incentivar el trabajo de los empleados con los PMS”. (comunicación personal, 1 de julio, 2020). En ese sentido, “estos incentivos establecidos de manera informal entre el jefe y sus trabajadores sirvieron para resolver el problema de resistencia al cambio presente en la mayoría de ellos” (Entrevistado 1, comunicación personal, 1 de julio, 2020).

Esto último, es contrastado por “el entrevistado 4 quien refiere que si bien no hay una política de incentivos dentro del Banco respecto a los sistemas de control, no le hizo falta ya que es un trabajo que le interesa ejecutar por cuestión profesional” (comunicación personal, 25 de junio, 2020). Lo mismo ocurre con “el entrevistado 7 quien declara que durante la implementación del sistema de control en su área no hubo algún tipo de incentivo económico, pero si mucha satisfacción personal” (comunicación personal, 1 de julio, 2020). Por su parte, “el entrevistado 3 afirma que no existen incentivos por manejo de los sistemas de control dentro de su área” (comunicación personal, 28 de junio, 2020). Esto último, es ratificado por “el entrevistado 8 quien confirma que no hay un sistema de incentivos o recompensas por los resultados obtenidos de la medición” (comunicación personal, 30 de junio, 2020).

Finalmente, el entrevistado 9 refiere que existen incentivos por los resultados favorables obtenidos por medio de la Evaluación de Desempeño. No obstante, ésta es solo para trabajadores nombrados del Banco y no involucra necesariamente incentivos por resultados referentes al uso y/o manejo de los sistemas de control sino en muchos casos a evaluaciones realizadas por los Jefes (comunicación personal, 25 de junio, 2020). Es de precisar que en el Banco existen incentivos diferenciados según el tipo de trabajador que sea. Es decir, solo al personal contratado “nombrado” del Banco se le asigna un bono económico, pero este no necesariamente se da por su trabajo con los PMS. Por otro lado, a los trabajadores de contrato determinado o locadores de servicios no se les brinda ningún tipo de bono, ni siquiera por su trabajo con los PMS.

En síntesis, para el 70% de los entrevistados actualmente el Banco no ofrece una política de incentivos establecida sobre el uso, manejo y/o resultados obtenidos de los sistemas de control. Si bien el Banco cuenta con una política de incentivos a través de sus Evaluaciones de Desempeño. Estas no están diseñadas para medir exclusivamente los resultados obtenidos de los PMS, sino que obedecen en gran parte a evaluaciones realizadas por los Jefes en las que no se consideran esta labor. Asimismo, estas evaluaciones están dirigidas únicamente a trabajadores nombrados del Banco, lo que limita aún más su alcance. Entonces, la falta de incentivos contribuye a que se genere resistencia al cambio por parte de los trabajadores. Asimismo, el desconocimiento de los beneficios del sistema de control favorece a que los trabajadores no encuentren incentivos para trabajar con ellos. Por lo tanto, se genera un vínculo entre los códigos: C7: Desconocimiento de los beneficios, C5: Falta de incentivos, y C9: Resistencia al cambio.

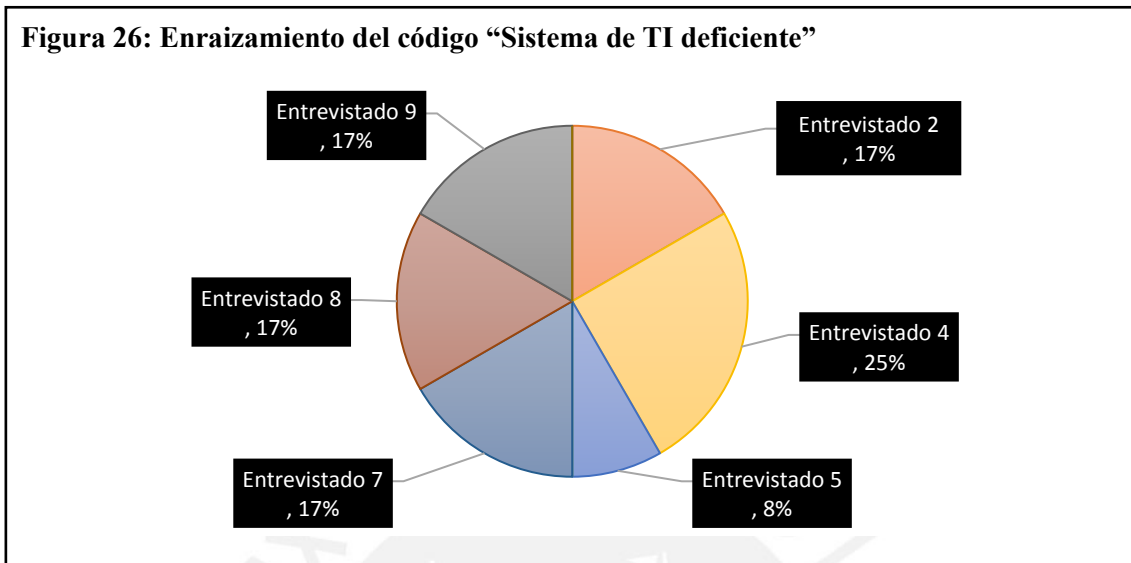
2.5.4. Sistemas de TI deficiente

Este código hace referencia al factor de la literatura F1: *Aplicativo informático deficiente*. Se refiere al funcionamiento deficiente, inadecuado y/o desfasado de los soportes tecnológicos con los que funcionan los sistemas de control. Según la Figura 26 este código aplica para los entrevistados 2, 4, 5, 7, 8 y 9, lo cual quiere decir que para el 60% de los entrevistados existen muchas limitaciones en su trabajo con los PMS debido a deficiencias con el software informático con que se trabajan.

Al respecto, el entrevistado 4, quien tiene una mayor cantidad de citas generadas respecto a este código, tiene un enraizamiento del 25%, seguido por los entrevistados 2, 7, 8 y 9 quienes presentan un 17%. Finalmente, el entrevistado 5, obtuvo el nivel más bajo correspondiente al 8%. Este código se define a partir de lo mencionado por los entrevistados 2, 4, 5, 7, 8 y 9. Al respecto, “el entrevistado 2 refiere que actualmente los indicadores son llevados en Excel y no en un software diseñado especialmente para el control de indicadores” (comunicación personal, 1 de julio, 2020). Por su parte, “el entrevistado 4 manifiesta que el soporte tecnológico con el que trabaja no es el adecuado ya que tiene muchas limitaciones en cuanto a la forma de control a comparación de otros software especializados” (comunicación personal, 25 de junio, 2020). Asimismo, “el entrevistado 5 evidencia la deficiencia del soporte tecnológico con que se desarrollan los sistemas de control en su área, al afirmar que su funcionamiento es poco lento y que tiende a fallar, tampoco soporta mucha información” (comunicación personal, 29 de junio, 2020). Esto es reforzado por “el entrevistado 7, para quien la ausencia de un software adecuado para la ejecución del PMS, tuvieron que elaborar tablas dinámicas en Excel, lo que da cuenta

sobre la necesidad de contar con un software adecuado para el desempeño” (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

Figura 26: Enraizamiento del código “Sistema de TI deficiente”

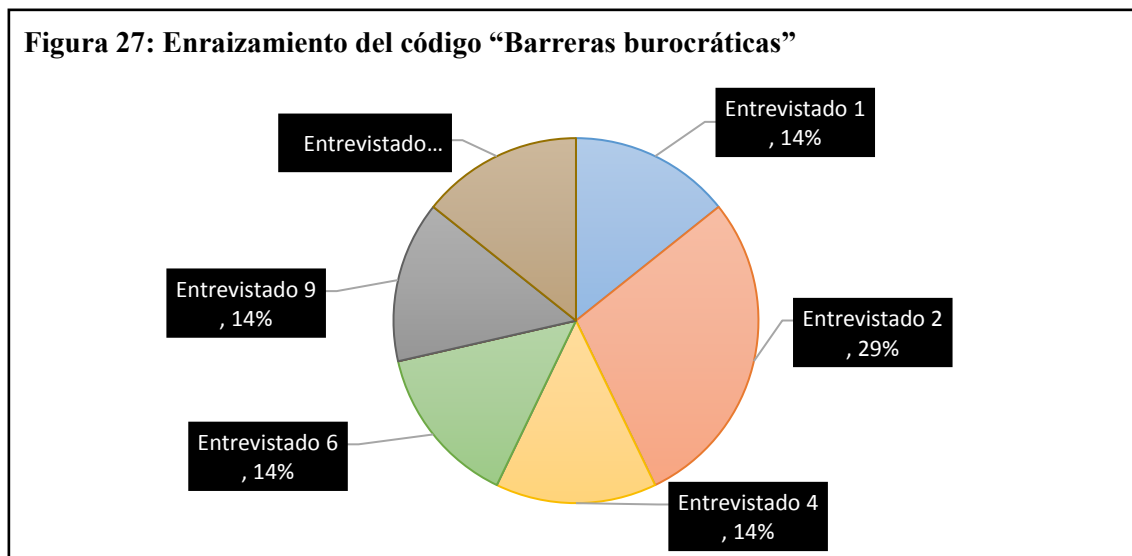


Por otro lado, “el entrevistado 8, manifiesta la necesidad que tiene por contar con un software eficiente y amigable el mismo que le permita ingresar datos y realizar consultas sobre los grados de avance y metas cumplidas” (comunicación personal, 30 de junio, 2020). Por último, “el entrevistado 9 precisa que la carencia de un software adecuado es un obstáculo que enfrenta su área actualmente para la correcta ejecución de los sistemas de control, y que incluso representa un riesgo para la continuidad del mismo” (comunicación personal, 25 de junio, 2020). En síntesis, para el 60% de los entrevistados los soportes tecnológicos que manejan dentro sus áreas para los PMS no son los adecuados. Es decir, los actuales sistemas de control no se encuentran bien diseñados o no estas desactualizados, o simplemente no se cuenta con uno. Entonces, este problema se puede vincular los siguientes códigos: los C1: Sistemas de TI deficientes, C8: Tiempo y esfuerzo requeridos, C3: Problemas con el diseño, C15: Dificultades con su manejo, y C2: Errores en las medidas.

2.5.5. Barreras burocráticas

Este código no hace referencia a ningún factor recabado de la literatura, por cuando se ha generado el factor F31: *Existencia de barreras burocráticas dentro de la organización*. Este se refiere a las barreras que surgen particularmente en organizaciones del Estado, debido a procesos y procedimientos estrictos que por su naturaleza rígida representan impedimentos, principalmente en cuanto al tiempo y calidad de los mismos. Esto a razón de lo complejo, demandante y prolongado que puede resultar el cumplimiento de los requisitos y disposiciones suscritos dentro

de sus protocolos, por cuanto se generan barreras burocráticas. De la Figura 27, se puede observar que este código aplica para los entrevistados 1, 2, 4, 6, 9 y 10, lo cual quiere decir que para el 60% de ellos existen barreras burocráticas dentro del Banco, las mismas que repercuten en su trabajo con los PMS. Al respecto, el entrevistado 2 es quien más incide en este factor, al mostrar un enraizamiento de 29%, lo que implica una mayor cantidad de citas generadas sobre este código respecto al resto de entrevistados.



Este código, se define a partir de lo precisado por los entrevistados 1, 2, 4, 6, 9 y 10. Al respecto, “el entrevistado 1 refiere que la problemática del Banco recae en su burocracia. Esto ya que al contar con diversos órganos de control internos y externos genera procesos engorrosos y poco ágiles lo que impacta en la eficiencia del PMS” (comunicación personal, 1 de julio, 2020). Por su parte para “el entrevistado 2, las barreras burocráticas existentes en el Banco hacen que el trabajo con los sistemas de control se dificulte, ya que no se puede tener adecuados soportes tecnológicos a razón de la existencia un trámites engorrosos” (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

De lo mencionado, se puede apreciar como la existencia de barreras burocráticas dentro del Banco representan obstáculos para el desarrollo de sus propias actividades, entre ellas la implementación de los sistemas de control. No obstante, es importante destacar que no se trata de un problema de falta de compromiso por parte de la dirección media. Esto último, ya que diversos proyectos relacionados con la implementación de PMS fueron impulsados por los mismos. “En muchos casos estos intentos de implementación llegaron hasta la Gerencia. Sin embargo, las coordinaciones con otras áreas debido a los trámites burocráticos no permiten hasta la fecha se concluya con dichos proyectos” (Entrevistado 2, comunicación personal, 1 de julio, 2020). Para “el entrevistado 2, la existencia de barreras burocráticas también limita la mejora de los sistemas

de control existentes, ya que para poder adherir funciones al sistema se debe seguir todo un proceso burocrático que muchas veces toma meses” (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

En esta misma directriz, “el entrevistado 4 manifiesta que el sistema de control del PAC lleva meses en proceso de mejora. No obstante, no se puede concluir debido a trámites burocráticos internos” (comunicación personal, 25 de junio, 2020). Por último, para “el entrevistado 9, uno de los puntos de mejora en el Estado es el tema relacionado con la ejecución de proyectos. Si bien se puede contar con recursos y un plan estratégico. Este no sirve de nada si existen barreras” (comunicación personal, 25 de junio, 2020). En síntesis, para el 60% de los entrevistados uno de los principales factores que dificulta el trabajo con los sistemas de control-PMS está vinculado con la existencia de barreras burocráticas en el Banco. Esto ya que muchas iniciativas no encuentran resultados que sean favorables, al menos no en el corto plazo, para la mejora de sus procesos, donde se incluye la implementación de PMS. Por lo tanto, éste problema genera la existencia de otros identificados en los siguientes códigos: C1: Sistemas de TI deficientes, y C8: Tiempo y esfuerzo requeridos.

2.5.6. Problemas con el diseño

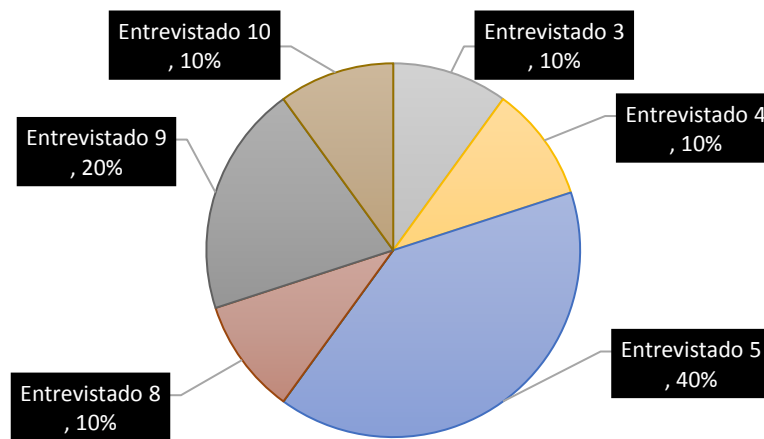
Este código se encuentra vinculado al factor F6: *Problemas relacionados con el diseño del PMS*. Este hace referencia a fallas o deficiencias en el diseño de los sistemas de control que no fueron advertidos o solucionados, y que actualmente producen dificultades en el trabajo diario de las personas que manejan los PMS.

A partir de la Figura 28, se puede observar que este código aplica para los entrevistados 3, 4, 5, 8, 9 y 10, lo cual quiere decir que para el 60% de los entrevistados existen problemas vinculados con el diseño de los sistemas de control. Asimismo, se puede observar que es el entrevistado 5, es quien más incide en este código, al mostrar un enraizamiento de 40%, lo que implica una mayor cantidad de citas generadas sobre este código respecto al resto de entrevistados. Este código, se define a partir de lo mencionado por los entrevistados 3, 4, 5, 8, 9 y 10. De acuerdo con “el entrevistado 3, las deficiencias en el diseño del sistema de control le significan muchos inconvenientes ya que su manejo se complica al no tener el sistema las funciones necesarias, lo que le ocupa un mayor tiempo y esfuerzo adicionales a su trabajo cotidiano” (comunicación personal, 28 de junio, 2020).

Al respecto, “el entrevistado 3 precisa que los PMS existentes no se encuentran bien diseñados, ya que no cuentan con algunas funciones necesarias para el cumplimiento de sus labores. Asimismo, hay fallas ya que es un sistema que constantemente se cuelga” (comunicación personal, 28 de junio, 2020). Este problema también se ve evidenciado por “el entrevistado 4 para

quien este sistema le impide realizar su labor de forma eficiente ya que no se contempla en su diseño determinados cálculos indispensables para su labor” (comunicación personal, 25 de junio, 2020). Este problema responde a la asimetría de información con que se recogió la necesidad de cada una de las funciones al momento de su diseño”

Figura 28: Enraizamiento del código “Problemas con el diseño”



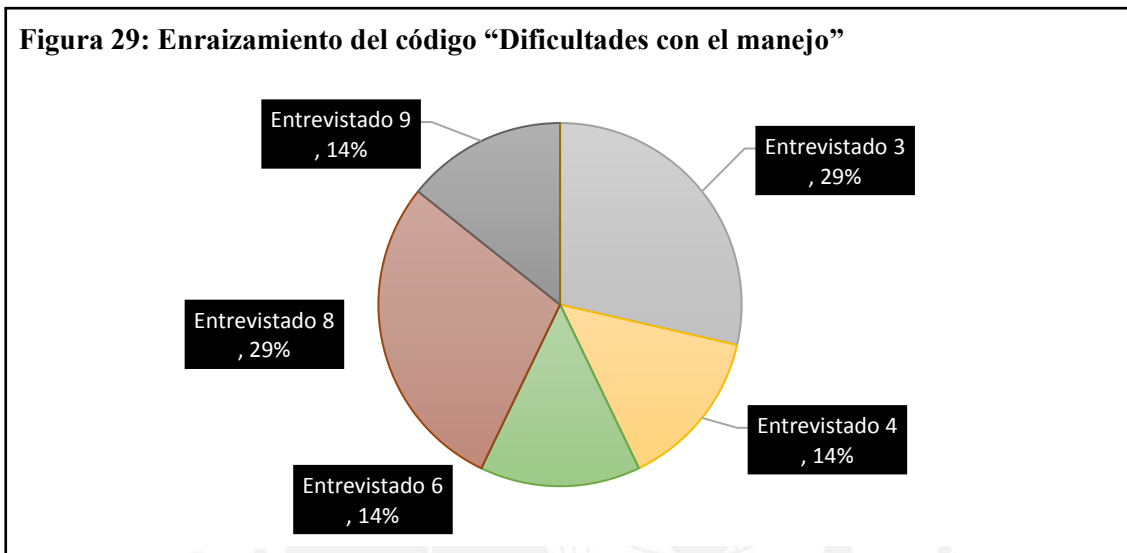
Por su parte, “el entrevistado 5 refiere que el sistema que emplea no tiene funciones necesarias. Este es el motivo principal por el cual se usa el Excel y no el sistema de control existente” (comunicación personal, 29 de junio, 2020). A ello, “el entrevistado 8 agrega que las deficiencias en el diseño del PMS son varias. Pareciera que quien las diseño las hizo únicamente con el conocimiento informático y no con las necesidades reales del proceso” (comunicación personal, 30 de junio, 2020). Finalmente, para “el entrevistado 10 existen problemas con el diseño de los sistemas ya que estos son muy básicos, deberían tener más funciones, más campos y filtros que permitan realizar un mejor trabajo” (comunicación personal, 8 de julio, 2020).

En síntesis, para el 60% de los entrevistados uno de los principales problemas asociados al uso de los sistemas de control son las deficiencias en su diseño Asimismo, esta falencia ocasiona otros problemas, tales como: dificultades con su manejo, un mayor tiempo y esfuerzo requerido, y problemas de comunicación. Por ello, se muestra el vínculo entre los siguientes códigos: C1: Sistema de TI deficiente, C15: Dificultades en su manejo, C8: Tiempo y esfuerzo requeridos, y C12: Falta de comunicación.

2.5.7. Dificultades con el manejo

Este código no hace referencia a ningún factor recabado de la literatura, por cuanto se ha generado el factor *F32: Dificultades para acceder a las funciones del PMS*. Este se refiere a los

problemas que surgen debido al acceso limitado a funciones requeridas por los usuarios del PMS. Según la Figura 29, este código aplica para los entrevistados 3, 4, 6, 8 y 9, lo cual significa que para el 50% de los entrevistados existen dificultades en cuanto al acceso a funciones necesarias de los sistemas de control debido al acceso limitado. Asimismo, los entrevistados 3 y 8 obtienen en mayor porcentaje de Enraizamiento del código, correspondiente al 29%. Esto implica una mayor cantidad de citas generadas a partir de este código.



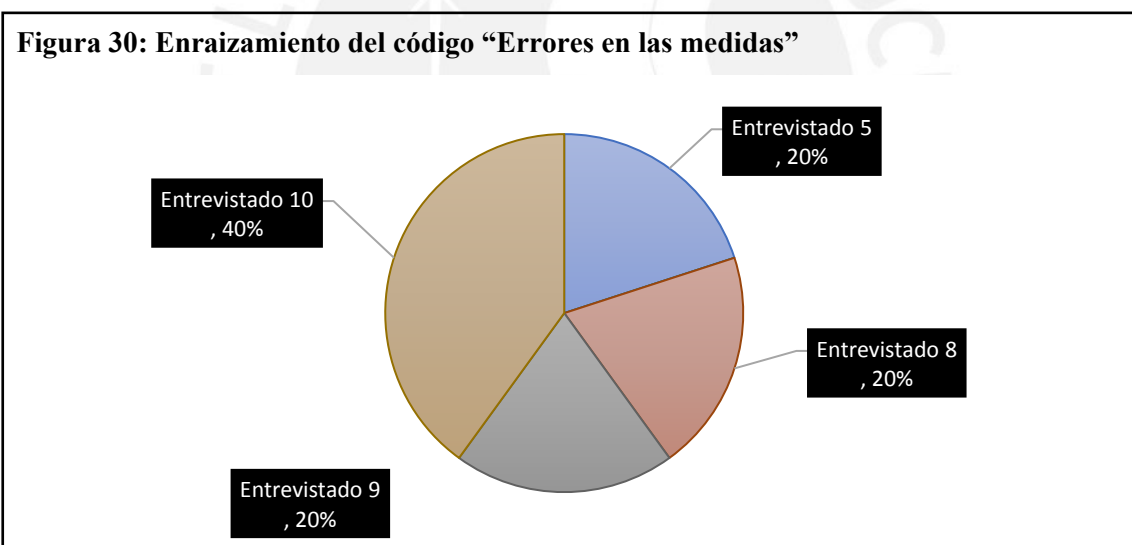
Este código, se define a partir de lo mencionado por los entrevistados 3, 4, 6, 8 y 9. De acuerdo con “el entrevistado 3, el hecho que se tenga que pedir permiso cada vez que tengo que ingresar información que me compete resulta tedioso y ello retrasa el trabajo” (comunicación personal, 28 de junio, 2020). Por su parte, para “el entrevistado 4, el sistema no permite acceder a todas las funciones, esto le perjudicial al momento de hacer sus reportes ya que para realizarlos debe buscar la información de quienes si tienen acceso o bien realizarlos con información incompleta” (comunicación personal, 25 de junio, 2020). Así también, “una de las deficiencias que presentan los sistemas de control en el Banco está asociada a la dificultad para acceder al sistema, ya que si no eres trabajador nombrado no tienes acceso, a pesar que tu trabajo lo requiera” (Entrevistado 6, comunicación personal, 30 de junio, 2020).

Al respecto, “el entrevistado 8 manifestó, entre otras cosas, el acceso limitado perjudica al grupo ya que solo hay una persona que sepa manejar determinada funciones, y cuando esta se va no queda nadie que sepa su funcionamiento” (comunicación personal, 30 de junio, 2020). Finalmente, para “el entrevistado 9 hay dificultades de acceso ya que cada analista puede ingresar solo a la parte que le compete y no tiene acceso al resto de información. Esto ocasiona la falta de conocimiento sobre el manejo del sistema” (Entrevistado 9, comunicación personal, 25 de junio,

2020). En síntesis, para el 50% de los entrevistados se presentan dificultades con el acceso a los sistemas ya que estos son limitados. Esto, dificulta en gran medida el control y procesamiento de la información en el sistema, lo que repercute en informes con poco fiables debido a que en su mayoría de casos se genera con información incompleta. A su vez, este problema origina otros problemas tales como un mayor tiempo y esfuerzo para la recolección de información; asimismo, es consecuencia probable de problemas con el diseño del sistema o posibles barreras burocráticas, y en menor medida consecuencia de soportes de TI deficientes y falta de capacitación.

2.5.8. Errores en las medidas

Este código surge a partir de la literatura y está vinculado al factor F5: *Problemas relacionados con la métrica de las medidas*. Este factor se refiere a las deficiencias en la forma de cálculo de las medidas (indicadores), las mismas que no se encuentran bien calibradas, por cuanto no reflejan resultados que muestren fielmente lo que ocurre, sino que presentan errores debido a un cálculo más establecido.



De acuerdo con la Figura 30 este código aplica para los entrevistados 5, 8, 9 y 10, lo cual quiere decir que para el 40% de los entrevistados existen fallas en la formulación de las medidas brindadas por los sistemas de control. Asimismo, se puede apreciar que para el entrevistado 10, este código es el que más incide al mostrar un enraizamiento de 40%, lo que implica una mayor cantidad de citas generadas sobre este código. Este código es definido a partir de lo expresado por los entrevistados 5, 8, 9 y 10. De acuerdo con “el entrevistado 5, el PMS no considera variables tales como el nivel de dificultad. Es decir el sistema solo mide en función a la cantidad de trabajo realizado sin considerar el factor de cálculo requerido” (comunicación personal, 29 de junio, 2020). Del mismo modo, para “el entrevistado 8, el cálculo no incluye las demoras que son

responsabilidad del trabajo de otras áreas. Esto representa contratiempos y repercute en la medición final del sistema, por cuanto los resultados terminan siendo inexactos” (comunicación personal, 30 de junio, 2020).

Por su parte, “el entrevistado 9 manifiesta que se plantearon muchos indicadores que eran ideales, pero que en la realidad no había manera de poder construirlos con la data que los sistemas proporciona” (Entrevistado 9, comunicación personal, 25 de junio, 2020). Finalmente, “el entrevistado 10, precisa que las medidas no han sido afianzadas aún ya que estas se están modificando constantemente” (comunicación personal, 8 de julio, 2020). En suma el 40% de los entrevistados refiere que uno de los principales problemas con los sistemas de control se vincula con la métrica de las medidas. Ya que estas muchas veces no fueron bien estructuradas, lo que repercute en resultados que no obedecen a lo que realmente ocurre. Asimismo, esta deficiencia impide que la Gerencia pueda tomar acciones realmente eficientes. En ese sentido, este problema se asocia a otras deficiencias, tales como: C3: Problemas con el diseño y C8: Tiempo y esfuerzo requeridos.

Como resultado del análisis por código, de los 15 códigos que surgieron del análisis de las entrevistas, 13 de ellos (C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12 y C13) pudieron ser relacionados directamente con factores teóricos recabados de la revisión de la literatura, expuestos en el Capítulo 2. Los 2 códigos restantes (C14 y C15) no se relacionaron con ningún factor de la literatura por lo que se consideran como factores nuevos que emergieron a partir del análisis. La Tabla 11 muestra el detalle de la relación obtenida entre los códigos generados a partir de las entrevistas y los factores recabados de la literatura. A partir de los códigos C14 y C15 que no pudieron ser relacionados con ningún factor de la literatura se generaron nuevos factores, éstos son: F31: Existencia de barreras burocráticas dentro de la organización y F32: Dificultad para acceder a las funciones del PMS. Ambos representan un aporte sustancial a estudio de PMS ya que brindan nuevos factores no advertidos por la literatura recabada.

En síntesis, la Tabla 12 muestra el conjunto de códigos relevantes obtenidos a partir de los 5 tipos de análisis (Enraizamiento, Densidad, Co-ocurrencias, Intensidad y Por código). Del mismo se desprende que son ocho los códigos relevantes. La relevancia de estos códigos consiste en que al menos un código catalogado como relevante de los análisis preliminares (Enraizamiento, Densidad, Co-ocurrencias, Intensidad) pudo ser contrastado como relevante en el análisis concluyente (Análisis por Código). Al respecto, es de precisar que el código C4: Desconocimiento de los beneficios, no es considerado dentro de la selección de códigos relevantes debido a que lo es únicamente en el Análisis de Densidad y no contrasta en relevancia en el Análisis por Código, por cuanto es excluido de la selección final.

Tabla 11: Relación entre códigos generados a partir del análisis y factores de la literatura

ID	Código		ID	Factor relacionado
C1	Sistema de TI deficiente	→	F1	Aplicativo informático deficiente
C2	Errores en las medidas	→	F5	Problemas relacionados con la métrica de las medidas
C3	Problemas con el diseño	→	F6	Problemas relacionados con el diseño del PMS
C4	Desconocimiento del propósito	→	F8	Desconocimiento del propósito de la implementación
C5	Falta de incentivos	→	F9	Inadecuado o inexistente sistema de recompensas
C6	Consecuencias personales	→	F10	Consecuencias personales de la implementación
C7	Desconocimiento de los beneficios	→	F11	Los trabajadores no perciben beneficios por la implementación del PMS
C8	Tiempo y esfuerzo requeridos	→	F13	El uso del PMS requiere de tiempo y esfuerzo adicionales
C9	Resistencia al cambio	→	F14	Resistencia al cambio y/o medición por parte de los trabajadores
C10	Falta de capacitación	→	F15	Falta de conocimiento, capacitación y/o habilidades
C11	Falta de compromiso del personal	→	F17	Falta de compromiso personal
C12	Falta de comunicación	→	F18	Falta de comunicación y/o lenguaje común
C13	Baja prioridad	→	F26	La gerencia asigna baja prioridad a la implementación del sistema de control
C14	Barreras burocráticas	→	-	No relacionado
C15	Dificultades con el manejo	→	-	No relacionado

Tabla 12: Selección final de códigos relevantes

Nº	ID	Códigos relevantes	Análisis de enraizamiento	Análisis de densidad	Análisis de co-ocurrencias	Análisis de intensidad	Análisis por código
1	C1	Sistema de TI deficiente	x	x	x	x	x
2	C3	Problemas con el diseño	x	x	x	x	x
3	C8	Tiempo y esfuerzo requeridos	x	x	x	x	x
4	C15	Dificultades con el manejo	x	x		x	x
5	C14	Barrears burocráticas	x	x	x		x
6	C10	Falta de capacitación	x	x			x
7	C5	Falta de incentivos	x	x			x
8	C2	Errores en las medidas		x			x

3. Triangulación de la información

A continuación, se contrasta la información recabada de las entrevistas (fuentes primarias) con la información precisada en diversos documentos (fuentes secundarias). Sobre estas últimas, se empleó diversas fuentes documentales referidas al Banco de la Nación, tales como: (1) Documentos de gestión, (2) Recomendaciones de auditoría, (3) Estados financieros, e (4) Informes de clasificación. Estas fuentes permitieron garantizar una descripción profunda del fenómeno ya que comprenden documentos de diversa índole, lo que contribuye a la fiabilidad de la convergencia de la información recabada de las fuentes primarias.

3.1. Documentos de gestión

Del Plan Estratégico Institucional (PEI). Apartado: Matriz FODA. Debilidades: 1. “Personal orientado al cumplimiento de la tarea y no al logro de resultados de la institución” (Banco de la Nación, 2017b, p. 75). Esto contrasta con lo referido por el entrevistado 10 para quien la falta de compromiso de los trabajadores representa un gran impedimento para mantener actualizado el sistema, ya que de ellos depende que la información se mantenga permanentemente actualizada. Al respecto “el entrevistado 10, refiere que hace falta que los encargados de los PMS hagan un seguimiento de cada tarea asignada, ya que esto permite actualizar la información lo que facilita su seguimiento” (comunicación personal, 8 de julio, 2020). Esto hace referencia a la ausencia de compromiso, lo cual concuerda con lo referido en el código C11: Falta de compromiso personal.

Del Plan Estratégico Institucional (PEI). Apartado: Matriz FODA. Debilidades: 4. “Inadecuada coordinación y comunicación organizacional que dificulta el entendimiento de la tarea conjunta orientada al cliente/procesos” (Banco de la Nación, 2017b, p. 75). Del mismo se desprende que existen problemas relacionados con la coordinación y comunicación entre las áreas para la ejecución de los procesos. Esto concuerda con lo referido por los entrevistados 3, 6 y 10 quienes manifestaron que la coordinación y comunicación entre las áreas no es óptima. Al respecto, para “el entrevistado 6 la comunicación entre la Sección Adquisición de Bienes y el área usuaria no es eficiente ya que existen malos entendidos además de la poca receptibilidad entre ellas” (comunicación personal, 30 de junio, 2020). Esto último, también se relaciona con el C14: Barreras burocráticas ya que “existen dificultades comunicativas entre las áreas debido a que todo se debe realizar por medio de Memorandos, lo que dificulta la fluidez de los procesos” (Entrevistado 10, comunicación personal, 8 de julio, 2020) Por lo tanto, ambas afirmaciones coinciden con los códigos C12: Falta de comunicación y C14: Barreras burocráticas.

Del Plan Estratégico Institucional (PEI). Apartado: Matriz FODA. Debilidades: 5. “La gestión de procesos no está orientada a niveles de servicio entre áreas y hacia los clientes” (Banco de la Nación, 2017b, p. 75). De lo referido, se desprende que los procesos internos no se encuentran articulados entre las áreas, es decir no están bien diseñados. Esto es contrastado con lo expuesto por los entrevistados 3, 4, 5, 8, 9 y 10 quienes manifestaron que el diseño de los sistemas presenta deficiencias. “No hay un buen sistema de control que permita hacer el seguimiento de las adquisiciones y las aprobaciones y esto se debe a un mal diseño del sistema” (Entrevistado 6, comunicación personal, 30 de junio, 2020). Aquí se evidencia que los procesos entre las áreas no son eficientes, no se encuentran articulados, ya que el sistema está mal diseñado. Esto se condice con lo expresado por los entrevistados 3, 4, 5, 8, 9 y 10 en el código C3: Problemas con el diseño.

Del Plan Estratégico Institucional (PEI). Apartado: Matriz FODA. Debilidades: 7. “Los sistemas informáticos con los que cuenta el Banco necesitan ser actualizados para soportar adecuadamente el Core Business y exigencias de los clientes internos”. De lo referido, se desprende que los sistemas de TI con que cuenta el Banco se encuentran desactualizados, por cuanto se viene trabajando con herramientas poco óptimas. Esto también es evidenciado por los entrevistados 2, 4, 5, 7, 8 y 9, quienes afirman que los soportes con los que vienen trabajando no son los óptimos, ya que actualmente existen mejores versiones, softwares más productivos, etc. “Contar únicamente con el Excel como aplicativo para el trabajo con los indicadores es inadecuado. Actualmente existen otros aplicativos especializados para realizar dichas funciones. El trabajo debe migrar a una plataforma con esas características” (Entrevistado 4, comunicación personal, 25 de junio, 2020). Esto contrasta lo referido en el PEI con lo expuesto por los entrevistados 2, 4, 5, 7, 8 y 9; ya que coinciden en precisar que los sistemas informáticos con que cuenta actualmente el Banco se encuentran, en su mayoría, desactualizados lo que se condice con el código C1: Sistema de TI deficiente.

Del Plan Estratégico Institucional (PEI), Apartado: Matriz FODA. Debilidades: 9. “Ausencia de una política de remuneraciones y de un plan de sucesión de cargos”. De lo referido, se desprende que actualmente existen deficiencias en el Banco en cuanto a su política de remuneraciones e incentivos. Esto también es precisado por los entrevistados 2, 3, 4, 5, 7, 8 y 9, quienes manifestaron que el Banco no cuenta con una política de incentivos para el trabajo referente a los PMS. Al respecto, “el entrevistado 2 refiere que debe implementarse una política de incentivos para los trabajadores que desempeñen funciones sobre los sistemas de control. Esto ya que dicha labor requiere de un mayor tiempo y esfuerzo para su ejecución” (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

Estos entrevistados coinciden en afirmar que actualmente el Banco no tiene una política de remuneraciones respecto al trabajo con los sistemas de control, lo que coincide con el código C5: Falta de incentivos. Al respecto, el Acuerdo de Directorio N°006-2005/008-FONAFE de fecha 9 de junio de 2005, dispone los lineamientos sobre la política de remuneraciones e incentivos para los trabajadores del Banco. En ella se precisa la aplicación de diversas escalas remunerativas en función al cargo incluyendo el pago de incentivos en función a la evaluación de desempeño (FONAFE, 2005). No obstante, este documento no detalla el pago de incentivos a locadores de servicio. Al respecto, dicho documento no reglamenta la bonificación por desempeño en función al trabajo con los PMS, toda vez que este no se encuentra regulado.

Es de precisar, que dentro del Banco existen dos tipos de incentivos, los formales que son regulados por el Acuerdo de Directorio N ° 006-2005/008-FONAFE y los informales. Respecto a estos últimos, se refieren a inventivos de tipo compensatorio no económico, como son: permisos, tiempo libre, días de descanso, etc., y se aplica a trabajadores externos contratados por el Banco en su modalidad de locadores de servicios, los mismos que representan el 28% del total de personal (Banco de la Nación, 2017b, p. 58). Esto es advertido por los entrevistados 2, 3, 4, 5, 7, 8 y 9, para quienes, no se encuentra regulada una política de incentivos sobre el trabajo que realizan con los PMS. Al respecto, el entrevistado 9 precisa que “en su caso si cuenta con un incentivo. No obstante, este se restringe a una calificación por parte de su jefe y no como resultado de la medición de su productividad por medio de los resultados obtenidos del PMS” (comunicación personal, 25 de junio, 2020).

Por lo tanto, de lo expuesto se infiere lo siguiente: (1) El Banco no cuenta una política de incentivos exclusiva para los trabajos relacionados al PMS. (2) Los incentivos bajo la modalidad de “bonos de desempeño” no son equitativos sino que son exclusivos para cierto tipo de modalidad de contratación. Entonces, lo referido coincide con lo precisado por el código C5: Falta de incentivos.

3.2. Recomendaciones de Auditoria

Del Informe de Auditoria de Cumplimiento N°026-2018-2-0010, recomendación n°11, de febrero de 2018, se precisa lo siguiente:

En coordinación con la Gerencia de Informática, se revise los aplicativos que respaldan los procesos (...), a fin de que éstos generen reportes que contengan la información necesaria para su control y supervisión, a fin de implementar controles necesarios que garanticen el cumplimiento de las normativas pertinentes. (Banco de la Nación, 2020, p. 1)

De lo referido se desprende que actualmente existen deficiencias en ciertos aplicativos que respaldan los procesos, lo que implica deficiencias en su soporte tecnológico. Esto se contrasta con lo referido por los entrevistados 2, 4, 5, 7, 8 y 9, quienes manifiestan que los soportes tecnológicos con los que trabajan no son eficientes. Esto concuerda con lo precisado por el código C1: Sistema de TI deficiente.

Asimismo, se aprecia que dichos procesos no se vienen ejecutando de la mejor manera ya que requieren se genere reportes con información precisa, lo que concuerda con lo precisado por los entrevistados 3, 4, 5, 8, 9 y 10 respecto al código C3: Problemas en su diseño. Por último, se observa que dicho requerimiento lleva cerca de dos años en proceso de implementación. “Hace tiempo se solicitó a Informática que implemente un software para que simplifique el manejo de los indicadores. No obstante, ya van como 4 años y aún no se culmina la implementación” (Entrevistado 2, comunicación personal, 1 de julio, 2020). Esto último, coincide con el código C8: Tiempo y esfuerzo requeridos.

Del informe de Auditoría de Cumplimiento N°1361-2018-CG/FINAN-AC, recomendación n°3, de febrero 2018:

Disponer la implantación de controles respecto al cumplimiento de los plazos establecidos en los contratos de consultoría suscritos por el Banco, para la elaboración de expedientes técnicos de obras; así como, para la oportuna contratación del revisor de los referidos expedientes, en los casos que corresponda, y para la emisión de pronunciamientos por las unidades orgánicas competentes, que permitan alertar posibles demoras en dichos trámites; a fin de evitar la ocurrencia de situaciones de similar naturaleza a las observadas en el presente informe (Banco de la Nación, 2020, p. 2)

De lo referido se desprende que no existe un sistema de control para los expedientes técnicos de obra a cargo de la Gerencia de Logística. Asimismo, se desprende que el medio actual por el cual se lleva a cabo es deficiente. Al respecto, el Informe de Clasificación de Apoyo & Asociados 2019, de fecha 2 de junio de 2020 sobre el Banco, precisa que en cuanto a la adquisición de bienes y servicios, “el Banco muestra serias deficiencias ya que no sigue un proceso adecuado de selección de acuerdo a las normas establecidas para la contratación con el Estado, lo que dilata la ejecución de los proyectos” (Bautista & Loc, 2020, p. 4). Estos informes contrastan con el código C1: Sistema de TI deficiente, ya que los soportes tecnológicos actuales son deficientes. Asimismo, se infiere que el control de los expedientes técnicos cuenta con deficiencias en su diseño, ya que no sigue un proceso adecuado, por lo que se coincide con el

código C3: Problemas con el diseño. Por último, se observa que dicho requerimiento lleva cerca de dos años en proceso de implementación, ya que tiene fecha del 2018, lo que contrasta con lo referido en el código C8: Tiempo y esfuerzo requeridos.

3.3. Estados financieros

En la Memoria Anual del Banco de la Nación 2018. Sección VIII. Desarrollo Institucional, número 1. Recursos Humanos, numeral 1.1. Gestión del Conocimiento. Apartado: Capacitación, se menciona:

Se ejecutaron 1 306 cursos regulares a lo largo del año, lo cual se traduce en un total de 9 071 horas de capacitación y una cobertura del 99% de colaboradores. Además, se entrenó a 196 colaboradores con el objetivo de brindarles conocimientos que faciliten su adaptación a una nueva posición, ya sea por incorporación a la institución o por la asunción de nuevas funciones en casos de ascenso, promoción o rotación definitiva (Banco de la Nación, 2019, pp. 98–99).

De lo referido, se observa que de acuerdo con el Banco se realizaron diversas capacitaciones que incluyeron a casi la totalidad del personal. Esto se condice con lo referido por los entrevistados 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 quienes refirieron que si bien se brindaron diversas capacitaciones no se realizó una que tuviera como eje al manejo de los PMS. Al respecto “el entrevistado 8 participó en 6 capacitaciones sólo en el 2019; no obstante, no se efectuaron capacitaciones específicas para el manejo de los PMS, estas fueron sobre otros temas” (comunicación personal, 30 de junio, 2020). Por ello, lo expuesto en este documento se encuentra sentido con lo expuesto por los entrevistados 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 sobre el código C10: Falta de capacitación.

3.4. Informes de Clasificadoras de Riesgo

Del Informe de Clasificación de Riesgos de Equilibrium, de fecha 12 de abril de 2019. Apartado: Gestión de Riesgo Operacional, refiere lo siguiente:

Dentro del marco de la Resolución SBS N°2116-2009 para la administración del riesgo operativo, el Banco ha asumido el reto de establecer estrategias, objetivos, políticas y metodologías con la finalidad de identificar, cuantificar y hacer seguimiento a los posibles riesgos de operación y por ende reducir la posibilidad

de ocurrencia de pérdidas potenciales inesperadas resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, error humano, legales o eventos externos (Krmelj et al., 2019, p. 3).

Al respecto, el informe de clasificación hace referencia a la existencia de un riesgo latente entorno a los sistemas inadecuados y controles defectuosos con los que viene trabajando actualmente el Banco. Esto coincide con lo referido por los entrevistados 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 y 10 quienes precisaron sobre la existencia de fallas en los soportes tecnológicos y problemas con su diseño. Por ello, lo expuesto se contrasta con lo referido en los códigos: C1: Sistema de TI deficiente, C2: Errores en las medidas y C3: Problemas con el diseño.

Del Informe anual de Clasificación de Riesgos Apoyo & Asociados, de fecha 2 de julio de 2020 sobre el Banco de la Nación se precisa lo siguiente: “la Clasificadora considera que entre los principales desafíos que registra el Banco figuran: i) implementar eficientemente las inversiones tecnológicas necesarias que le permitan desarrollar sus planes de llevar al Banco hacia una banca de servicios” (Bautista & Loc, 2020, p. 2). Al respecto, esto contrasta con lo precisado en el PEI del Banco. Por otro lado, de acuerdo con el análisis realizado por la Clasificadora Apoyo & Asociados el Banco requiere realizar inversiones en tecnología de la información que permitan articular su funcionamiento acorde a las necesidades de los usuarios. De ello, se infiere que actualmente cuentan con un sistema inadecuado o deficiente, lo que coincide con lo referido por los entrevistados 2, 4, 5, 7, 8 y 9 quienes manifestaron no contar con soportes óptimos. Asimismo, se contrasta con la afirmación de los entrevistados 3, 4, 6, 8, 9 quienes refieren tener dificultades en cuanto al acceso a funciones del sistema. Esto concuerda con lo precisado en el código: C1: Sistema de TI deficiente, C3: Problemas con el diseño y C15: Dificultades con el manejo.

Del Informe anual de Clasificación de Riesgos Apoyo & Asociados, de fecha 2 de julio de 2020, sobre el Banco de la Nación. Apartado: Riesgo operacional, refiere lo siguiente:

El Banco administra, monitorea y controla el riesgo operacional a través de la Gerencia de Riesgos. Actualmente, la metodología empleada por el BN para medir la exposición al riesgo operativo contempla el uso de Formatos de Autoevaluación de Riesgo de operación (FAR), los cuales son elaborados por las dependencias del Banco (Krmelj et al., 2019, p. 8).

Al respecto, del informe de Apoyo & Asociados (2019), dentro de los puntos de mejora, actualmente el Banco cuenta con mecanismos de control para mitigar riesgos. Uno de ellos es el FAR. Sobre este el entrevistado 8, concuerda en precisar su relevancia como instrumento de control para el Banco; no obstante, precisó varias deficiencias. Al respecto refirió lo siguiente:

En el caso del FAR para su control hay un trabajo adicional ya que se realiza de forma manual. Asimismo, se debe realizar coordinaciones personales con los operarios, para así poder identificar los riesgos latentes. En ese sentido, en ocasiones la comunicación no es la óptima, no hay mucha predisposición por lo que hay que explicarles sobre la importancia de la información brindada. Ello hace que este sea un tema complejo (Entrevistado 8, comunicación personal, 30 de junio, 2020).

De lo expuesto por la Clasificadora de riesgos y por el entrevistado 8 se puede inferir que si bien se viene efectuando el control del riesgo operacional por medio del Formatos de Autoevaluación de Riesgo de operación (FAR), este se realiza de manera no automatizada, ya que el llenado se realiza de forma manual por cuanto se contradice con lo referido por el código C1: Sistema de TI deficiente. Asimismo, se aprecia que el llenado del mismo implica más trabajo, por cuanto se condice con el código C8: Tiempo y esfuerzo requeridos. Por otro lado, la falta de predisposición revela falta de compromiso lo que se contrasta con el código C11. Falta de compromiso personal. Finalmente, se aprecia que existen deficiencias en la comunicación con el personal de otras áreas, lo que se asocia al código C12: Falta de comunicación.

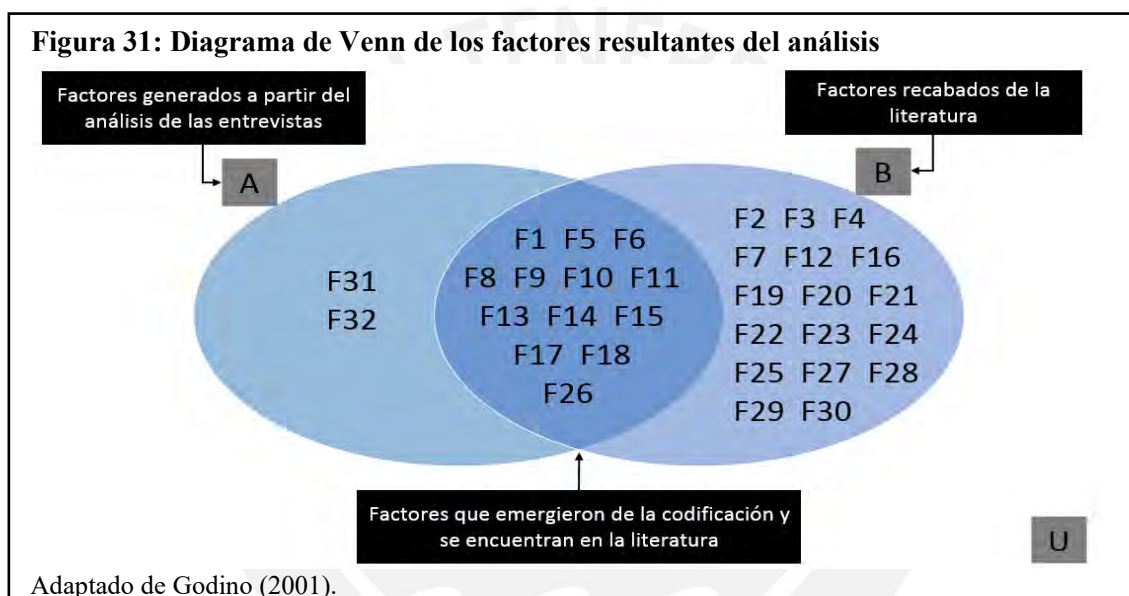
En resumen, fueron precisadas 6 fuentes de información diversas. De ellas, se logró contrastar 10 códigos, estos fueron: C1, C2, C3, C5, C8, C10, C11, C12, C14 y C15; mientras que los 5 códigos restantes (C4, C6, C7, C9 y C13) no pudieron ser contrastados. No obstante, se pudieron contrastar todos los códigos relevantes (C1, C2, C3, C5, C8, C10, C14, y C15) con lo cual se puede brindar mayor precisión y confiabilidad a las oportunidades que serán generadas a partir de estos códigos. A continuación en la Tabla 13, se muestran los resultados obtenidos de la triangulación de información. .

Tabla 13: Resumen del proceso de triangulación de información

Rubro	Nº	Fuentes de información	Códigos contrastados
Documentos de Gestión	1	Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2021	C1, C3, C5, C11, C12, C14
	2	Acuerdo de Directorio N°006-2005/008-FONAFE	C5
Recomendaciones de Auditoría	3	Informe de Auditoría Interna, 1er. Semestre 2020	C1, C3, C8
Estados financieros	4	Memoria 2018	C10
Informes de Clasificadoras	5	Informe Apoyo & Asociados 2019 S.A, de fecha 2 de julio de 2020	C1, C2, C3
	6	Informe Equilibrium S.A, de fecha 12 de abril de 2019	C1, C3, C8, C12, C15

4. Discusión de resultados

Para realizar el análisis comparativo de los resultados se empleó la técnica de presentación y agrupación de datos a través del Diagrama de Venn. De acuerdo con Godino y Arrieche (2001) este es un método útil para realizar análisis mediante la representación gráfica de una unidad hermenéutica y sus componentes (pp.10-12). En tal sentido, en la presente investigación se busca clasificar los grupos de factores y sus posibles intersecciones o coincidencias. Es decir, identificar los factores que coinciden en el grupo A (factores generados a partir del análisis de las entrevistas) y grupo B (factores teóricos). Por otro lado, aquellos factores que se encuentran en la intersección son los factores que concuerdan con el grupo A y B (ver Figura 31).



Respecto a los factores que se encuentran únicamente en el conjunto (sólo A) $A \cap B' = \{F31, F32\}$ son aquellos factores que emergieron de la codificación de las entrevistas y no se encuentran definidos dentro de los 30 factores recabados de la literatura, por lo que son factores nuevos. El conjunto (sólo B) $A' \cap B = \{F2, F3, F4, F7, F12, F16, F19, F20, F21, F22, F23, F24, F25, F27, F28, F29, F30\}$ se compone de 17 factores recabados de la literatura que no coinciden con los determinados en el análisis. Por último, la intersección $A \cap B = \{F1, F5, F6, F8, F9, F10, F11, F13, F14, F15, F17, F18, F26\}$, se encuentra compuesta por 13 factores, y se refiere a aquellos factores que emergieron del análisis y que coinciden con factores recabados de la literatura. Referente al aporte de la literatura en el presente estudio. Este brinda factores que son relevantes dentro del análisis realizado. De los 15 factores, identifica a 13 de ellos, y 2 no los identifica.

Al respecto, asumiendo que todos los factores tienen el mismo poder explicativo, se puede decir que la teoría ofrece una dilucidación parcial pero muy buena sobre el fenómeno ya que el 86.6% de los factores recabados del análisis son explicados por la teoría. Asimismo, 4 de los 5 factores más recurrentes, que explican en gran medida el fenómeno identificado (F15, F13, F9 y F1) se encuentran dentro de los 10 factores más recurrentes de la literatura (F1, F5, F6, F8, F9, F10, F11, F13, F14 y F15). De ellos, el 25% (F1, F6 y F13) corresponden a factores de nivel de Gestión mientras que el 75% restante al nivel Operativo. Finalmente, en ningún caso fueron recabados los factores de nivel Directivo, lo que contrasta con el alcance propuesto para la muestra de entrevistados, compuesta únicamente por trabajadores de nivel de Gestión y nivel Operativo. Concerniente al 13.4% de factores que no son explicados por la teoría, estos son los factores nuevos (F31 y F32) (ver Tabla 14).

Tabla 14: Resumen del análisis de datos

N°	Clasificación	ID	Código	ID	Factor
1	Relevantes	C1	Sistema de TI deficiente	F1	Aplicativo informático deficiente
2		C3	Problemas con el diseño	F6	Problemas relacionados con el diseño del PMS
3		C8	Tiempo y esfuerzo requeridos	F13	El uso del PMS requiere de tiempo y esfuerzo adicionales
4		C15	Dificultades con el manejo	F32	Dificultad para acceder a las funciones del PMS
5		C14	Barreiras burocráticas	F31	Existencia de barreras burocráticas dentro de la organización
6		C10	Falta de capacitación	F15	Falta de conocimiento, capacitación y/o habilidades
7		C5	Falta de incentivos	F9	Inadecuado o inexistente sistema de recompensas
8		C2	Errores en las medidas	F5	Problemas relacionados con la métrica de las medidas
9	No Relevantes	C9	Resistencia al cambio	F14	Resistencia al cambio y/o medición por parte de los trabajadores
10		C7	Desconocimiento de los beneficios	F11	Los trabajadores no perciben beneficios por la implementación del PMS
11		C11	Falta de compromiso del personal	F17	Falta de compromiso personal
12		C12	Falta de comunicación	F18	Falta de comunicación y/o lenguaje común
13		C13	Baja prioridad	F26	La gerencia asigna baja prioridad a la implementación del sistema de control
14		C4	Desconocimiento del propósito	F8	Desconocimiento del propósito de la implementación
15		C6	Consecuencias personales	F10	Consecuencias personales de la implementación

Respecto al factor F31: *Existencia de barreras burocráticas dentro de la organización*. Este no se encuentra dentro de los factores recabados de la literatura. Esto debido muy probablemente a que ninguno de los casos estudiados incorpora dentro de sus muestras a empresas públicas y que pertenezcan al sector financiero, como es el caso del presente sujeto de estudio. Por ello, el poder explicativo de las teorías estudiadas es disminuido. En ese sentido, al tratarse el presente estudio, de una empresa pública resulta lógica la presencia de este factor, lo cual es así, y en gran medida ya que éste resulta ser el quinto factor más relevante del análisis en ATLAS.ti puesto que el 60% de entrevistados hizo referencia sobre éste código por cuanto es uno de los más explicativos.

En cuanto al factor F32: *Dificultades para acceder a las funciones del PMS*. Este tampoco se encuentra dentro de los factores recabados de la literatura. Es decir, la literatura no proporciona un factor que tenga que ver con un problema relacionado con la accesibilidad a las funciones del sistema de control. Esto debido a que dentro de las muestras recogidas no se presenta una organización que restrinja o limite a los trabajadores el acceso a las funciones de PMS de forma determinante, como si ocurre con el sujeto de estudio. Respecto a ello, el Banco de la Nación es una organización burocrática, jerárquica y pública. En ese sentido, de acuerdo con estas características particulares resulta natural que surja un factor vinculado a ellas. Al respecto, en el Banco, “en muchos casos, el acceso a los sistemas se encuentra supeditado al cargo que ocupa cada trabajador, lo que dificulta su manejo ya que los accesos son otorgados en función al trabajo que desempeña cada uno” (Entrevistado 1, comunicación personal, 20 de enero, 2020). Este problema representa una dificultad para el 50% de los entrevistados, lo que se traduce en un problema recurrente. Por lo tanto, dadas estas condiciones de acceso limitado a las diversas funciones del sistema impide que se realice un control adecuado lo que contribuye a que el PMS fracase.

En ese sentido, a partir de los factores asociados a los códigos relevantes seleccionados se pudo identificar ocho potenciales oportunidades para la implementación de PMS en la Gerencia de Logística del Banco de la Nación. Estas oportunidades se brindan en respuesta a la necesidad identificada sobre cada uno de los factores relevantes. El resultado se muestra en la Tabla 15.

Al respecto, la primera oportunidad resulta a partir del factor de la literatura F15 y se centra en realizar capacitaciones sobre PMS dirigidas al personal que los maneja. Esto, ya que a través de ellas no solo se tendrá un conocimiento sobre su importancia sino también un uso adecuado de esta herramienta. La segunda, surge a partir del factor F13 y se refiere a la formalización de los procesos vinculados al PMS, ya que con ello se tendrán procesos formales lo que garantizará su ejecución.

Tabla 15: Oportunidades identificadas para la implementación de PMS

N°	ID	Factor Relevante	Oportunidad de Mejora
1	F15	Falta de conocimiento, capacitación y/o habilidades	Realizar capacitaciones dirigidas exclusivamente al manejo de PMS
2	F13	El uso del PMS requiere de tiempo y esfuerzo adicionales	Formalizar dentro del MOF de la Gerencia de Logística las actividades vinculadas al PMS
3	F9	Inadecuado o inexistente sistema de recompensas	Implementar una política de incentivos orientada a los resultados obtenidos del PMS
4	F1	Aplicativo informático deficiente	Actualizar los aplicativos informáticos vinculados al uso y manejo de PMS
5	F31	Existencia de barreras burocráticas dentro de la organización	Realizar mejoras en los procesos pertinentes del MAPRO que agilicen los procesos clave
6	F6	Problemas relacionados con el diseño del PMS	Diseñar los PMS en coordinación con los usuarios del sistema
7	F32	Dificultad para acceder a las funciones del PMS	Brindar los accesos requeridos por los usuarios del PMS
8	F5	Problemas relacionados con la métrica de las medidas	Elaborar métricas basadas en valores medibles, que evidencien la realidad y que tengan objetivos alcanzables

Por su parte, la tercera, se fundamenta a partir del factor F9 y refiere el afianzamiento de beneficios para los trabajadores vinculados a los resultados del PMS. La cuarta, se vincula al factor F1, y hace referencia a la adquisición y actualización de los aplicativos informáticos con los que desarrollan los PMS, ya que una buena herramienta facilita en gran medida la ejecución de los PMS. El quinto, emerge del factor F31 y sugiere la modificación del MAPRO a fin de garantizar procesos ágiles disminuyendo el impacto de las barreras burocráticas. El sexto, surge del factor F6 y plantea un diseño adecuado de los PMS el cual involucre a todos los actores involucrados. El séptimo, emerge del factor F32 e incentiva la facilidad de acceso a las funciones requeridas por los usuarios del sistema de control. Por último, el octavo brota del factor F5 se refiere a establecer medidas que se condigan con la realidad de banco y que puedan ser ejecutadas en base a objetivos reales.

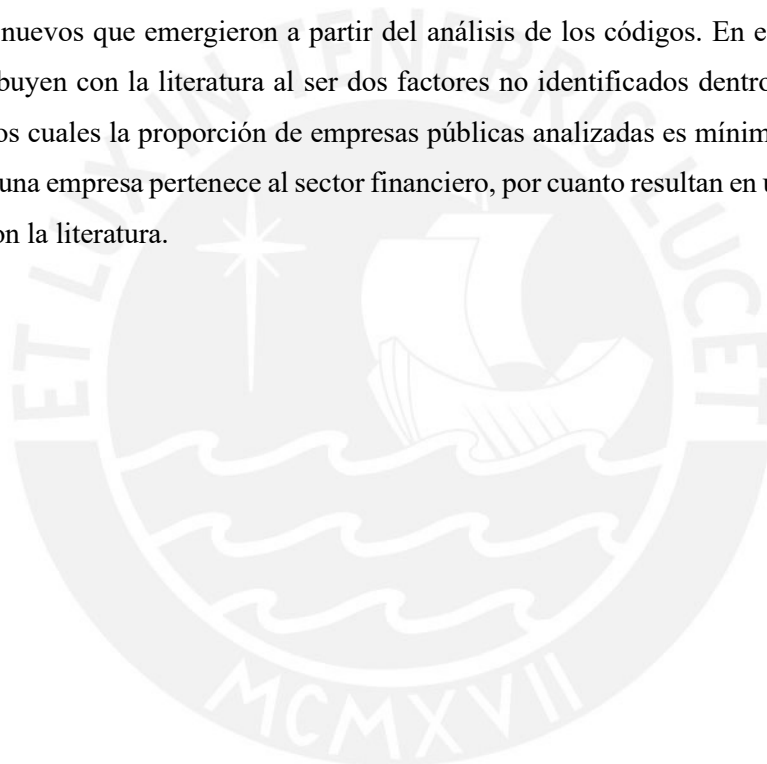
CONCLUSIONES

Respecto a la primera pregunta de investigación referida a las oportunidades identificadas para la implementación de PMS en la Gerencia de Logística del Banco de la Nación, se ha concluido en la identificación de ocho oportunidades potenciales para la implementación de PMS en la Gerencia de Logística del Banco de la Nación, estas son: 1) Realizar capacitaciones dirigidas exclusivamente al manejo de PMS, 2) Formalizar dentro del MOF de la Gerencia de Logística las actividades vinculadas al PMS, 3) Analizar la posibilidad de implementar una política de incentivos orientada a los resultados obtenidos por los trabajadores del PMS, 4) Actualizar los aplicativos informáticos vinculados al uso y manejo de PMS, 5) Realizar mejoras en los procesos pertinentes del MAPRO que agilicen los procesos clave, 6) Diseñar los PMS en coordinación con los usuarios del sistema, 7) Brindar los accesos requeridos por los usuarios del PMS, y 8) Elaborar métricas basadas en valores medibles, que evidencien la realidad y que tengan objetivos alcanzables.

Respecto a la segunda pregunta de investigación concerniente a los estudios más relevantes sobre factores que inciden en la implementación de PMS, se ha identificado la relevancia de 16 investigaciones sobre factores que inciden en la implementación de PMS, el detalle se muestra en la Tabla 2. Esta selección de estudios se hizo a partir del análisis de 66 investigaciones producto de la ejecución de la estrategia de búsqueda y selección de literatura y consistió en la delimitación del campo de estudio al de Administración y Negocios, en un horizonte temporal de 20 años, empleando 6 términos clave obtenidos a partir de la revisión de autores más relevantes en la materia, y haciendo uso de las principales bases de datos de colecciones académicas, como son: Scopus, Taylor & Francis, ProQuest, Emerald Insight, Science Direct y RENATI. Estos 16 artículos son descritos por 33 autores diferentes y contienen un total de 219 factores. De ellos, se repiten el 27.4% de los factores con lo que agrupándolos se reducen a 159 factores. Asimismo, existen factores que no comparten la misma denominación pero si contienen la misma definición por cuanto estos factores también fueron agrupados con lo cual se redujo un 81.1% la cantidad inicial de factores obteniendo un conjunto consistente de 30 factores teóricos.

Asimismo, respecto a la tercera pregunta de investigación alusiva a que factores identificados de las entrevistas coinciden con aquellos recabados de la revisión de la literatura, se obtuvo que de los 15 factores identificados de las entrevistas, 13 de ellos pudieron ser relacionados directamente con factores teóricos recabados de la revisión de la literatura, estos son: F1: *Aplicativo informático deficiente*, F5: *Problemas relacionados con la métricas de las medidas*, F6: *Problemas relacionados con el diseño del PMS*, F8: *Desconocimiento del propósito*

de la implementación, F9: *Inadecuado o inexistente sistema de recompensas*, F10: *Consecuencias personales de la implementación*, F11: *Los trabajadores no perciben beneficios por la implementación del PMS*, F13: *El uso del PMS requiere de tiempo y esfuerzo adicionales*, F14: *Resistencia al cambio y/o medición por parte de los trabajadores*, F15: *Falta de conocimiento, capacitación y/o habilidades*, F17: *Falta de compromiso personal*, F18: *Falta de comunicación y/o lenguaje común*, y F26: *La gerencia le asigna una baja prioridad al PMS*. Por otro lado, existen 2 factores identificados de las entrevistas que no coinciden con aquellos recabados de la revisión de la literatura, estos son F31: *Existencia de barreras burocráticas dentro de la organización* y F32: *Dificultades para acceder a las funciones del PMS*. Al respecto, ya que estos 2 factores de las entrevistas no se relacionaron con ningún factor de la literatura se consideran como factores nuevos que emergieron a partir del análisis de los códigos. En ese sentido, estos factores contribuyen con la literatura al ser dos factores no identificados dentro de los estudios recabados en los cuales la proporción de empresas públicas analizadas es mínima, menor al 5%; y de ellas, ninguna empresa pertenece al sector financiero, por cuanto resultan en una contribución significativa con la literatura.



RECOMENDACIONES

Se estima que en el plazo de un año se concluirá con la implementación de los PMS de la Gerencia de Logística del Banco de la Nación. En ese sentido, en ese tiempo se recomienda hacer una nueva investigación a fin de corroborar si las oportunidades identificadas en el presente estudio impactaron positivamente en la implementación de dichos sistemas de control. Asimismo, se recomienda considerar la inclusión de estas oportunidades de mejora para la implementación de PMS en otras dependencias del Banco de la Nación.

Sobre la revisión de la literatura, los estudios incluidos dentro del análisis abarcan empresas de sectores Industriales, Manufactureras, de Ciencia y Tecnología, Consultoras, entre otras pero no incluyen a muchos otros sectores como el de Banca y Finanzas. Asimismo, estos estudios tampoco incluyen a organizaciones similares al Banco de la Nación, es decir organizaciones públicas del sector bancario. En ese sentido se recomienda realizar estudios similares en el campo de los PMS, para los sectores no incluidos por la literatura, en especial a empresas públicas del sector bancario.

Sobre la problemática expuesta, en futuras investigaciones, se deberá procurar ampliar el espectro del análisis empleando otras herramientas además de las entrevistas, tales como: observación sistemática, focus group y encuestas, ya que estas no se pudieron realizar debido a limitaciones físicas y de tiempo suficiente debido a la pandemia mundial COVID-19. En ese sentido, será necesario ampliar el tamaño muestral de entrevistados, con al menos 20 personas, de los cuales el 25% sea personal de nivel Gerencial y el 75% restante de nivel Operativo. Esto ya que los estudios analizados en la revisión de literatura incluyen en su diseño muestral a distintos niveles organizacionales.

Respecto al análisis del sector, se recomienda contrastar los factores recurrentes en el Banco de la Nación para el caso de los principales bancos del sector, en especial con aquellos que concentran el mercado, como son: Banco Internacional del Perú (Interbank), Banco de Crédito del Perú (BCP), Scotiabank Perú (Scotiabank) y Banco Continental (BBVA Continental). Esto con el propósito de poder corroborar su relevancia en instituciones del mismo rubro. Asimismo, verificar si en ellos no se presentan los factores F31: *Existencia de barreras burocráticas dentro de la organización* y F32: *Dificultades para acceder a las funciones del PMS*, para ver si estos corresponden también a bancos privados o son característica exclusiva de empresas públicas.

En base al análisis realizado, se recomienda al Banco considerar las oportunidades identificadas a fin de mejorar la implementación de PMS. Específicamente sobre el factor F15: *Falta de conocimiento, capacitación y/o habilidades*, se recomienda efectuar un programa de

capacitaciones referidas exclusivamente al uso y manejo de los PMS a todo el personal competente. Asimismo, respecto al factor F1: *Software informático deficiente*, se recomienda adquirir, actualizar o repotenciar los aplicativos tecnológicos con los que se ejecutan los PMS. Por último, respecto al factor F9: *Inadecuado o inexistente sistema de recompensas*, se recomienda analizar la posibilidad de incluir dentro del Acuerdo de Directorio N°006-2005/008-FONAFE, una política de incentivos referido al trabajo y desempeño con los PMS, y que se encuentre alineado con los OEI.

En cuanto al factor F13: *El uso del PMS requiere de tiempo y esfuerzo adicionales*, se recomienda en una futura investigación, verificar mediante la técnica de observación sistemática si los empleados que desempeñan labores entorno a la ejecución de los PMS requieren de un tiempo adicional al demandado para realizar sus labores cotidianas o si esta deficiencia se debe a alguna otra razón no advertida en esta investigación. Para ello, se deberá corroborar lo siguiente: (1) si los empleados se quedan horas extra en el trabajo por desempeñar estas funciones, (2) si mantienen una constante carga laboral devenida de otras labores, y (3) la cantidad de funciones asignadas por cada trabajador.

Respecto al factor de la literatura F2: *Problemas relacionados con la cultura organizacional*, este factor es uno de los más recurrentes de la literatura; no obstante, no se aprecia dentro de los factores que más inciden en la implementación de PMS dentro de la Gerencia de Logística del Banco de la Nación. Esto se debe, muy probablemente, a que al ser un factor de nivel de impacto “Directivo”, como se precisa que en la Tabla 4, no pudo ser contrastado ya que la muestra que comprende el presente estudio, el mismo que corresponde exclusivamente a entrevistados de niveles de “Gestión” y “Operativo”. Por tal motivo, se recomienda en una futura investigación incluir dentro de la muestra a personas de nivel de impacto “Directivo” a fin de corroborar si existe este factor dentro del Banco de la Nación o si es un caso particular en el cual este no incide en la implementación de PMS.

Por último, en una futura investigación, se recomienda formular como posible hipótesis Ho: El número de capacitaciones no determina el conocimiento sobre el manejo de los PMS. Esto ya que aun cuando la organización destina recursos para la capacitación todavía se presentan incidencias en la implementación de PMS por falta de capacitación. También, se recomienda plantear como pregunta de investigación la siguiente: ¿la falta de capacidad gerencial, por parte de la Gerencia de Informática, genera retrasos o se configura como factor que incide en la implementación de PMS en el Banco de la Nación? En ese sentido, se recomienda profundizar la investigación sobre los factores, dentro de la Gerencia de Informática, que inciden en la implementación de PMS.

REFERENCIAS

- Abarca, A., & Ruiz, N. (2014). Análisis cualitativo con el ATLAS.ti. *Journal of Chemical Information and Modeling*, Vol. 53, Issue (9). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10669/11090>
- Akhtar, M., & Mittal, R. K. (2015). Implementation issues and their impact on strategic performance management system effectiveness – an empirical study of Indian oil industry. *Measuring Business Excellence*, 19(2), 71–82. doi:10.1108/MBE-07-2013-0040
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la administración. Teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). México: Pearson Educacion.
- América Economía. (2018). *Ránking 2017: conozca los 25 mejores bancos de América Latina*. 1–16, Consulta: 06 de mayo de 2020. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-2017-conozca-los-25-mejores-bancos-de-america-latina>
- Andina Noticias. (2018). *FMI: sistema bancario peruano se encuentra más resistente a choques adversos*. 1–4. Consulta: 12 de junio de 2020. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-fmi-sistema-bancario-peruano-se-encuentra-mas-resistente-a-choques-adversos-718811.aspx>
- Asociación de Bancos del Perú - ASBANC. (2019). *Memoria Anual 2018* Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/MEMORIA-ASBANC-2019.pdf#page=42>
- Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. doi:10.5860/choice.41-4324
- Banco de la Nación. (2010). *Banco de la Nación obtiene certificación ISO en cuatro nuevos procesos*. Recuperado de <https://www.bn.com.pe/noticias/2010/23082010-certificacion-iso.html>
- Banco de la Nación. (2017a). *Informe presupuestal Gerencia de Logística 2017*. [diapositiva]. Consulta: 09 de junio de 2020.
- Banco de la Nación. (2017b). *Plan estratégico institucional 2017-2021*. Recuperado de <https://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-bn-2017-2021.pdf>
- Banco de la Nación. (2018a). *Manual de organizaciones y funciones. Gerencia de Logística*. Recuperado de <https://www.bn.com.pe/nosotros/mof/gerencia-logistica.pdf>
- Banco de la Nación. (2018b). *Manual de organizaciones y funciones. Gerencia de Planeamiento y Desarrollo*. Recuperado de <https://www.bn.com.pe/nosotros/mof/gerencia-planeamiento-desarrollo.pdf>
- Banco de la Nación. (2018c). *Manual de procesos del Banco de la Nación*. Recuperado de <https://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/manual-procesos-bn.pdf>

- Banco de la Nación. (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <https://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2018/memoria-2018.pdf>
- Banco de la Nación. (2020). *Estado de implementación de las recomendaciones del Informe de Auditoría orientadas a la mejora de la gestión*. Recuperado de <https://www.bn.com.pe/transparenciabn/informacion-adicional/recomendaciones-auditoria-1er-semester-2020.pdf>
- Bautista, C., & Loc, J. (2020). *Informe de Clasificación del Banco de la Nación*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/J00122/20190930135401/APOYO32A32JUNIO322019.PDF>
- Bazán Ruiz, M. (2012). *Análisis de la concentración bancaria en el sistema peruano y los márgenes de tasas de interés: Un análisis econométrico 2001-2011*. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1789/ECO_041.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bertalanffy, L. von. (1969). *General System Theory. Foundations, Development, Applications*. [Teoría general de sistemas. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones] doi:10.17059/2011-4-28
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: principles, methods, and practices*. [Investigación en ciencias sociales: principios, métodos y prácticas] *Scholar Commons (Textbooks)*. Recuperado de http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=oa_textbooks
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2004). *The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles*. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 28–41. doi:10.1108/13683040410555591
- Bourne, M. (2005). *Researching performance measurement system implementation: The dynamics of success and failure*. *Production Planning and Control*, 16(2), 101–113. doi:10.1080/09537280512331333011
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., & Pavlov, A. (2017). *Performance measurement and management: A system of systems perspective*. *International Journal of Production Research*, 56(8), 1–11. doi:10.1080/00207543.2017.1404159
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). *The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers*. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(11), 1288–1310. doi: 10.1108/01443570210450329
- Castilla, P., García, M., Huapaya, G., Mesarina, I., & Vargas, B. (2009). *El sistema de medición del desempeño como herramienta de control estratégico*. Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/624/Gerencia_global_17.pdf
- Castka, P., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2001). *Factors affecting successful implementation of high performance teams*. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7–8), 123–134. doi:10.1108/13527590110411037

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a La Teoría General De La Administración*. In *McGraw-Hill Interamericana* (Séptima ed). [versión Adobe Digital Editions]. Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Contraloría General de la República. (2017). *Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del Estado*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCI.pdf
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches* (Fourth Ed.). London: SAGE Publications.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). London: Pearson Educación.
- De Waal, A. A., & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(4), 367–390. doi: 10.1108/17410400910951026
- Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History (Archive)*, 6(8), 345–360. doi:10.1108/13552520010359379
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial de Estado (FONAFE). (2005). *Nueva política remunerativa del Banco de la Nación*. Recuperado de https://www.bn.com.pe/transparenciabn/recursos-humanos/PR_aprobada.pdf
- Franco, M., & Bourne, M. (2003). Factors that play a role in “managing through measures.” *Management Decision*, 41(8), 698–710. doi:10.1108/00251740310496215
- Friese, S. (2015). *ATLAS.ti para Mac 1.0.x "Primeros pasos"*. Recuperado de https://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_mac_es.pdf
- Friese, S. (2019). *ATLAS . ti 8 Windows: Guía rápida*. Recuperado de http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_win_es.pdf
- Friese, S., Soratto, J., & Pires, D. (2018). *Carrying out a computer-aided thematic content analysis with ATLAS.ti*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/324720405_Carrying_out_a_computer-aided_thematic_content_analysis_with_ATLAsTi
- Given, L. (2008). The Sage encyclopedia of Qualitative Research Methods. In *Sage Publications*.
- Godino, J., & Arrieche, M. (2001). El análisis semiótico como técnica para determinar significados. Recuperado de http://www.ugr.es/~jgodino/siidm/almeria/Analisis_semiotico.PDF
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación* (3a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana
- Hernández-Palma, H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las*

teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas.
Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/277273567_La_gestion_empresarial_un_e_nfoque_del_siglo_XX_desde_las_teorias_administrativas_cientifica_funcional_burocratica_y_de_relaciones_humanas

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014a). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014b). *Estudios de caso.* En R.Hernández, C. Fernández & P.Baptista (Eds.), *Metodología de la investigación* (pp. 1–31). México: McGraw-Hill Education. Recuperado de http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/capitulos_1_a_13.html
- Hernández, M. (2017). *Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación.* *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111–124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902009>
- Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). *Measuring critical success factors of TQM implementation successfully-a systematic literature review.* *International Journal of Production Research*, 52(21), 6254–6272. doi:10.1080/00207543.2014.918288
- Hill, C., & McShane, S. (2008). *Principles of management* (First ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3–4), 293–314. doi: 10.1016/S0361-3682(96)00035-9
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization. "How Balanced ScoreCard Companies thrive in the new business environment"* (First ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaufman, A. S., & Kayfman, N. L. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology* (First ed.). New Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Keathley, H., & Van Aken, E. (2013). Systematic literature review on the factors that affect performance measurement system implementation. In *IIE Annual Conference and Expo 2013*, 837–846. Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE), Virginia Tech Blacksburg, VA, USA.
- Keathley, H., Van Aken, E., & Letens, G. (2014). Performance measurement system implementation: Systematic review of success factors. In *2014 International Annual Conference of the American Society for Engineering Management - Entrepreneurship Engineering: Harnessing Innovation, ASEM 2014*, 2491–2501, American Society for Engineering Management (ASEM), Virginia Tech Blacksburg, VA, USA.
- Krmelj, L., Tejada, M., & Regis, H. (2019). *Informe de Clasificación - Banco de la Nación.* En *Equilibrium*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Equilibrium%20info%20al%2030%200>

6%202017.pdf

- Kumar, R. (2011). *Research Methodology. A step-by-step guide for beginners* (Third ed.). London: SAGE Publications.
- Lakhe, R. R., & Mohanty, R. P. (1994). Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 9–33. doi:10.1108/02656719410074279
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Pergamon*, 15(368), 208–231. doi:10.1016/S0361-3682(95)00040-2
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (First ed.) New York, NY: Oxford University Press.
- Livacic, C. (2009). *Evolución de las Organizaciones: "Un mundo en cambio". Tékhne - Revista de Estudios Politécnicos*, Vol.7, 177–191. Recuperado de https://www.academia.edu/30311254/Administracion_Estrategica_Arthur_A_Thomson_and_Gamble
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (Seventh ed.). London: Pearson Education.
- Marcés, E. (12 de febrero de 2019). Los cuatro bancos más grandes crecieron en utilidades y créditos en el 2018. *Semana Económica*, 1–3. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/329588-los-cuatro-bancos-mas-grandes-crecieron-en-utilidades-y-creditos-en-el-2018/>
- Marquina, P., Acuña, L., Alarcón, V., Almandoz, A., Ampudia, A., Barreda, J., ... Zegarra, L. (2012). *Casos de Estrategia* (Primera ed.). Mexico: McGraw Hill & CENTRUM Publishing.
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte, 20, 165–193, Campinas, SP, Brazil
- Martins, R. A., & Pranic, E. (2011). *Factors which affect the development of performance measurement systems*. T. Doolen and E. Van Aken, (Eds.). In *61st Annual IIE Conference and Expo Proceedings*, Campinas, SP, Brazil
- Mendibil, K., & MacBryde, J. (2006). Factors that affect the design and implementation of team-based performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(2), 118–142. doi:10.1108/17410400610641708
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems*. In *Management Control Systems in Japan* (Second Ed.). London: Person Education. doi:10.4324/9781315200019-2
- Mulder, P. (2017). Bureaucratic Theory by Max Weber. *ToolsHero*, 1–9. Recuperado [04 de agosto de 2020] de <https://www.toolshero.com/management/bureaucratic-theory-weber/>.

- Muñoz-Justicia, J., & Sahagún-Padilla, M. (2017). Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Issue 1). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Juan_Munoz7/publication/288824979_Hacer_analisis_cualitativo_con_Atlasti_7/links/589b02b892851c8bb6845ddb/Hacer-analisis-cualitativo-con-Atlasti-7.pdf
- Neely, A., & Bourne, M. (2000). *Why measurement initiatives fail. Measuring Business Excellence*, 1–240. doi:10.4324/9780203996737
- Neely, A. (2004). *Business Performance Measurement. Theory and Practice* (First ed.). London: Cambridge University Press.
- Nudurupati, S. S., & Bititci, U. S. (2005). *Implementation and impact of IT-supported performance measurement systems. Production Planning and Control*, 16(2), 152–162. doi:10.1080/09537280512331333057
- Osovski, N., Lima, E., & Costa, S. (2013). *Performance measurement system – a conceptual model*. Pontifical Catholic University of Parana, 1–10.
- Paranjape, B., Rossiter, M., & Pantano, V. (2006). *Performance measurement systems: Successes, failures and future – a review. Measuring Business Excellence*, 10(3), 4–14. doi:10.1108/13683040610685748
- Parnell, J. (2014). *Strategic Management Theory and Practice* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Porporato, M. (2011). Management Control Systems Literature Development: Theoretical Approaches and Critiques Within the Functionalist Paradigm. *Revista Universo Contábil*, 7, 146–173. doi:10.4270/ruc.2011218
- Rao, V.M.; Tang, C. L. (1994). Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13, 8–38.
- Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention To Control. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49–62.
- Smith, M. (2005). *Performance Measurement & Managment. A Strategic Approach to Management Accounting* (First ed.). London: SAGE Publications.
- Taticchi, P. (2010). *Business Performance Measurement and Management. New Contexts, Themes and Challenges* (First ed.). London: Springer.
- Taylor, A., & Taylor, M. (2013). *Antecedents of effective performance measurement system implementation: An empirical study of UK manufacturing firms. International Journal of Production Research*, 51(18), 5485–5498. doi:10.1080/00207543.2013.784412
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración estratégica*. (18ª ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Tocto Cano, E., & Ñopo Aguilar, H. (2014). *Modelo de control operacional basado en el modelo de control estratégico balanced scorecard*. doi:10.17162/au.v4i1.51

Van Camp, J., & Braet, J. (2016). *Taxonomizing performance measurement systems' failures*. In *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 65, Issue 5, (pp. 672–693). Emerald Group Publishing Ltd.
doi:10.1108/IJPPM-03-2015-0054

Villagra, J. (2015). *Indicadores de gestión* (1ra ed.). México: Cengage Learning. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/esquembre_issuu

Witcher, B. J. (2019). *Absolute essentials of strategic management* (First ed.). London: Routledge Taylor & Francis Group.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research* (Fourth Ed.). London: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Sixth Ed.). London: SAGE Publications.



ANEXO A: Proceso de búsqueda, selección y análisis de literatura

1. Sobre los criterios de búsqueda de literatura

Este proceso consistió en recabar artículos científicos y académicos que trataran sobre las dificultades en la implementación de PMS. Por ello, al tratarse de una investigación cuyo tema es específico, primero se limitó el campo de estudio al de Administración y Negocios, con lo que se excluyó el espectro de búsqueda en diferentes campos académicos que no son materia de este estudio. Luego, a partir de una revisión de los autores más relevantes en el tema (como son: Neely, A; Bourne, M y Bititci, U), se dedujo los siguientes términos clave de búsqueda (keywords): “*performance measurement failures*”, “*measurement system*”, “*failure to measure performance*”, “*failures in the implementation of control systems*” and “*control system failures*” (en total, seis términos).

Asimismo, se delimitó el periodo de búsqueda a publicaciones realizadas entre los años 2000 y 2019 (20 años), a fin de recabar la mayor cantidad de artículos académicos; criterio razonable, considerando lo relativamente nuevo del estudio de los PMS. Cabe precisar, que entre los años 2000 al 2012, se realizaron los principales aporte empíricos en torno a los PMS, mientras que a partir del año 2013, se realizaron aportes en base a estudios previos (Neely & Bourne, 2000). Por último, se delimitó la búsqueda a las principales bases de datos de colecciones académicas, como son: Scopus, Taylor & Francis, ProQuest, Emerald Insight, Science Direct, RENATI y de manera comprobatoria final en Google Scholar. Este proceso de búsqueda se detalla a continuación, en la Tabla A1.

Tabla A1: Proceso de búsqueda y selección de literatura

Criterios	ProQuest	Scopus	Taylor & Francis	Emerald Insight	Science Direct	Renati
Artículos que tratan sobre PMS	245,783	18,659	59,563	44,000	261,142	2,035
Artículos dentro del campo de las Ciencias de la Gestión	13,254	12,875	1,704	12,340	21,450	32
Artículos que coinciden con los términos clave	256	115	704	393	283	5
Artículos que identifican factores de los PMS	18	5	14	22	7	-
Total Parcial	66					
Eliminación de duplicados	-16					
Revisión minuciosa del artículo	-34					
Total Final	16					

2. Sobre los resultados de búsqueda de literatura

Como resultado de la búsqueda de literatura pertinente, se obtuvo una selección de 16 artículos académicos, realizados por 33 autores diferentes. Todos estos, contienen factores que dificultan la implementación de los PMS en las organizaciones. Al respecto, algunos artículos discuten factores propuestos por otros autores; no obstante, también proponen nuevos factores. En ese sentido, esta selección de artículos académicos representa un compendio de investigaciones realizadas por los principales autores, referentes en la materia.

3. Sobre el análisis recabado de la literatura seleccionada

Una vez realizada la selección de publicaciones pertinentes, se procedió a efectuar el análisis de cada una de ellas. Este análisis consistió en un proceso compuesto por 4 pasos (Ver Figura A1). Primero, se procedió a extraer los factores descritos en cada uno de los 16 artículos seleccionados, logrando recabar un total 219 factores. Luego, se agruparon aquellos factores que se repetían en los diversos textos seleccionados, el resultado fue una reducción en 27.4% la cantidad de factores inicialmente recabados, pasando de 219 a 159 factores.

Figura A1: Proceso de análisis de los factores extraídos de la literatura



A continuación, se procedió a agrupar en categorías a los factores que eran definidos de diversa manera pero que compartían el mismo significado, donde cada una de estas categorías recibió una descripción única. Como resultado se redujo en 81.13% la cantidad de factores inicialmente recabados, con lo que se obtuvo un conjunto de 30 factores. Por último, se ordenaron dichos factores en función a su nivel de recurrencia, de mayor a menor (Ver Tabla A2). Asimismo, en la Tabla A3 se muestra el cuadro comparativo de los 30 factores en función de su nivel de recurrencia por autor.

Tabla A2: Lista de factores extraídos de la literatura recabada

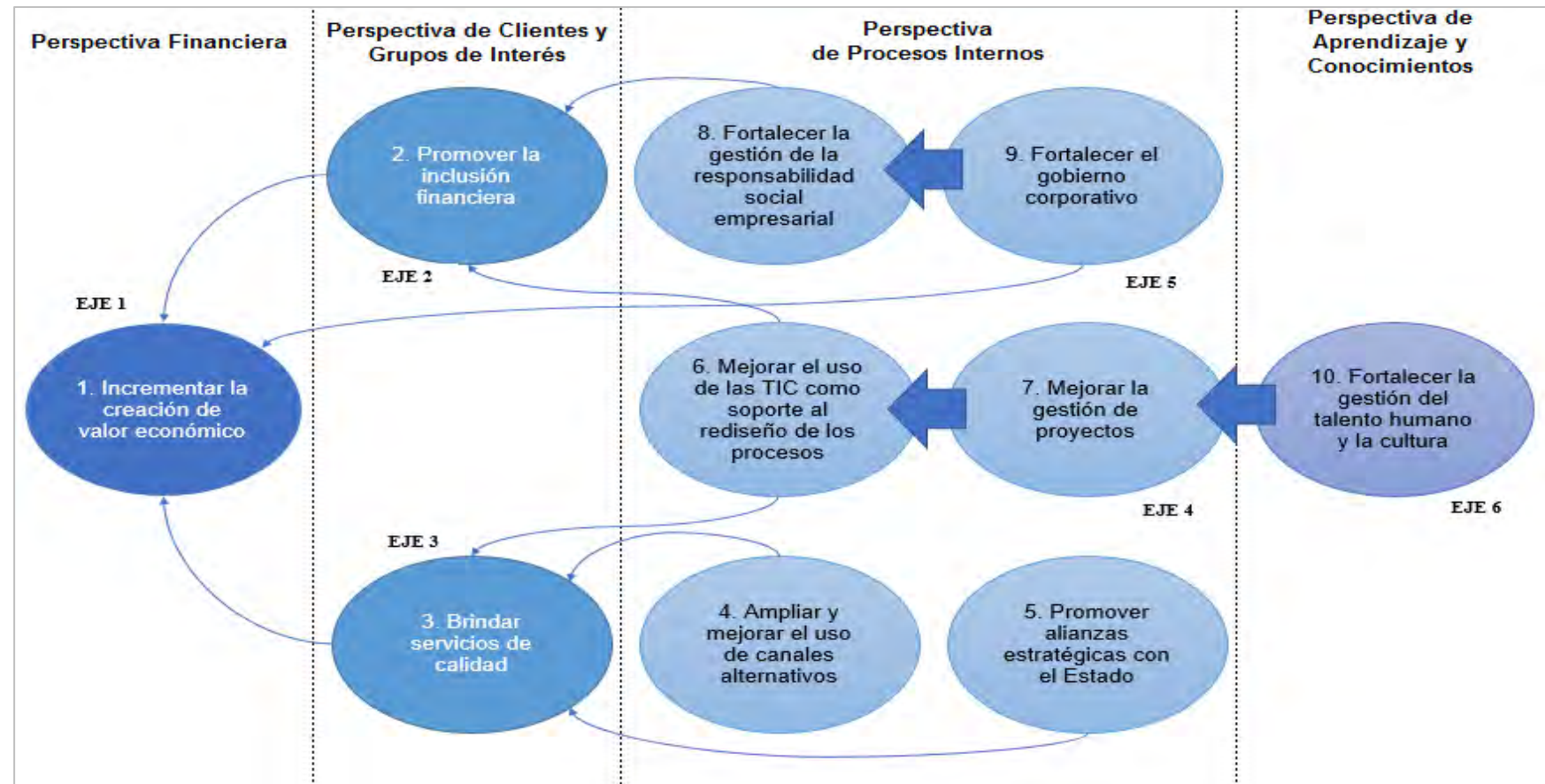
Nº	ID	Factor	% Recurrencia	% Acumulado
1	F1	Aplicativo informático deficiente	81%	8%
2	F2	Problemas relacionados con la cultura organizacional	75%	16%
3	F3	Falta de liderazgo de la alta dirección	63%	22%
4	F4	Falta de compromiso de la alta dirección	56%	28%
5	F5	Problemas relacionados con la métrica de las medidas	50%	33%
6	F6	Problemas relacionados con el diseño del PMS	50%	38%
7	F7	Impacto de la implementación en la organizacional	50%	43%
8	F8	Desconocimiento del propósito de la implementación	44%	47%
9	F9	Inadecuado o inexistente sistema de recompensas	44%	52%
10	F10	Consecuencias personales de la implementación	38%	55%
11	F11	Los trabajadores no perciben beneficios por la implementación del PMS	38%	59%
12	F12	Externalidades a la empresa que afectan la implementación	38%	63%
13	F13	El uso del PMS requiere de tiempo y esfuerzo adicionales	38%	67%
14	F14	Resistencia al cambio y/o medición por parte de los trabadores	38%	70%
15	F15	Falta de conocimiento, capacitación y/o habilidades	31%	74%
16	F16	Deficiencias en el enfoque de la implementación del PMS	31%	77%
17	F17	Falta de compromiso personal	25%	79%
18	F18	Falta de comunicación y/o lenguaje común	25%	82%
19	F19	Carencia de un plan estratégico por parte de la organización	25%	84%
20	F20	Dificultades para la obtención de datos para la implementación	25%	87%
21	F21	Dificultades relacionadas con la política de la empresa	19%	89%
22	F22	Falta de madurez del equipo para implementar el PMS	19%	91%
23	F23	Falta de recursos para la implementación del PMS	19%	92%
24	F24	Costo elevado para la implementación del PMS	13%	94%
25	F25	Errores en la toma de decisiones por parte de la alta dirección	13%	95%
26	F26	La gerencia le asigna una baja prioridad al PMS	13%	96%
27	F27	Problemas vinculados con la métrica del proyecto de implementación	13%	97%
28	F28	Falta de revisión y/o actualización del PMS	13%	99%
29	F29	La organización se encuentra en una fase inestable	6%	99%
30	F30	La alta dirección asigna baja prioridad a la implementación del PMS	6%	100%

Tabla A3: Factores recabados según su nivel de recurrencia por autor

Factor	Keathley & Van Aken (2013)	Van Camp & Braet (2016)	Waal & Courmet (2009)	Franco & Bourne (2003)	Mendibil & MacBryde (2006)	Martins & Prancic (2011)	Bourne et al. (2002)	Akhtar & Mittal (2015)	Hietschold et al. (2014)	Bourne (2005)	Castka et al. (2001)	Nudurupati & Bititci (2005)	Keathley & Van Aken (2014)	Taylor & Taylor (2013)	Neely & Bourne (2000)	Bititci et al. (2004)	Total
F1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x		13
F2	x	x	x	x	x	x			x	x	x		x	x		x	12
F3	x		x	x		x		x	x			x	x	x		x	10
F4	x	x	x		x	x	x		x	x		x					9
F5	x	x	x	x	x			x	x					x			8
F6	x		x		x		x	x			x			x		x	8
F7		x	x	x	x	x	x	x			x						8
F8	x	x	x	x	x	x		x									7
F9	x	x	x	x	x					x			x				7
F10	x					x	x			x	x				x		6
F11	x	x	x			x	x			x							6
F12	x	x	x					x				x	x				6
F13	x		x		x	x	x			x							6
F14	x	x		x		x			x		x						6
F15	x	x	x						x		x						5
F16	x	x	x	x													4
F17	x	x		x									x				4
F18		x		x	x	x											4
F19	x	x						x				x					4
F20	x		x		x						x				x		5
F21	x		x		x												3
F22	x	x	x														3
F23	x		x				x										3
F24	x		x														2
F25		x		x													2
F26	x	x															2
F27				x		x											2
F28		x											x				2
F29												x					1
F30	x																1
Total	25	20	20	14	13	13	9	9	8	8	8	7	7	6	4	4	159

ANEXO B: Mapa estratégico del Banco de la Nación

Figura B1: Mapa Estratégico del Banco de la Nación



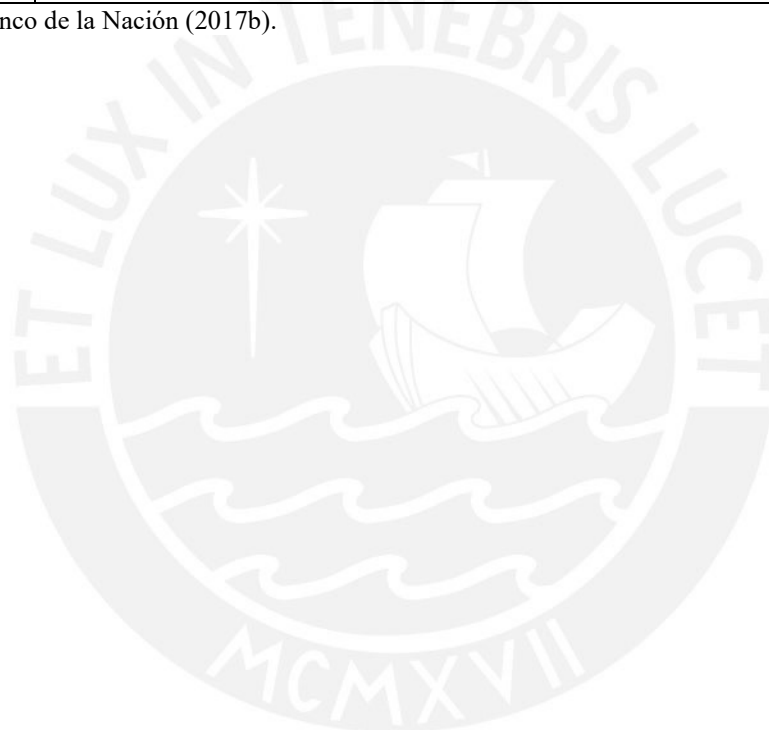
Adaptado de Banco de la Nación (2018c, p. 88).

ANEXO C: Objetivos Estratégicos Institucionales

Tabla C1: Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

N°	Código	Objetivo Estratégico Institucional (OEI)
1	OEI.1	Incrementar la creación de valor económico
2	OEI.2	Promover la inclusión financiera
3	OEI.3	Brindar servicios de calidad
4	OEI.4	Ampliar y mejorar el uso de canales de atención
5	OEI.5	Promover alianzas estratégicas con el Estado
6	OEI.6	Mejorar el uso de las TIC como soporte al rediseño de los procesos internos
7	OEI.7	Mejorar la gestión de proyectos
8	OEI.8	Fortalecer la gestión de la responsabilidad social empresarial
9	OEI.9	Fortalecer el gobierno corporativo
10	OEI.10	Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional

Adaptado de Banco de la Nación (2017b).



ANEXO D: Acciones Estratégicas Institucionales

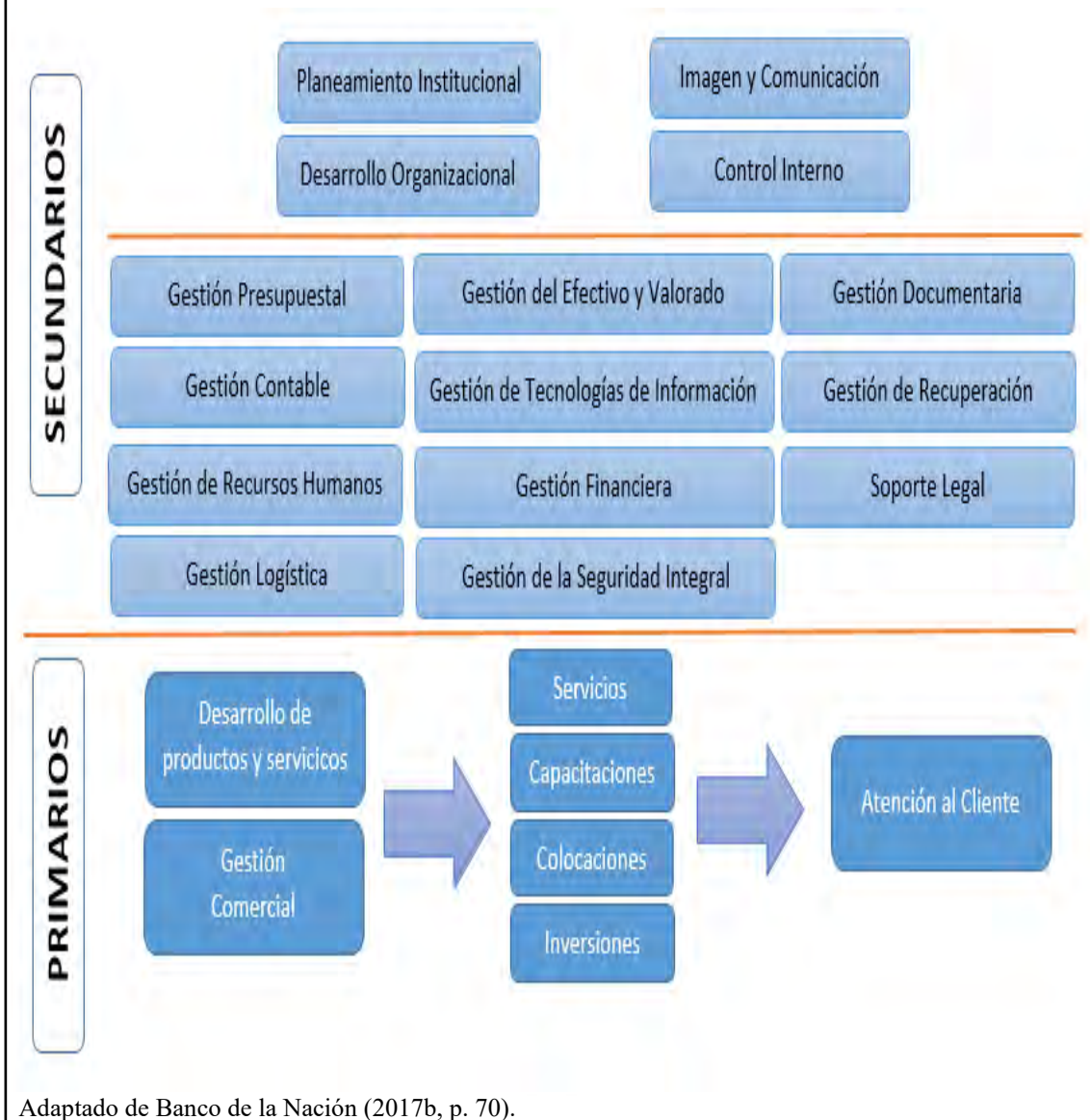
Tabla D1: Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)

Objetivo Estratégico Institucional (OEI)	Acción Estratégica Institucional (AEI)	
O2. Promover la Inclusión Financiera	2.1	Incrementar el uso de servicios financieros en distritos donde no existe presencia del BN
	2.2	Otorgar productos y servicios a poblaciones vulnerables
	2.3	Incrementar el N° de cuentas de ahorros en 43 oficinas UOB que presentan bajo dinamismo.
O3. Brindar Servicios de Calidad	3.1	Monitorear la satisfacción en la Red de Cajeros Automáticos
	3.2	Monitorear la satisfacción en la Red de Cajeros Corresponsales
	3.3	Implementación del Modelo de Malcolm Baldrige
	3.4	Implementar sistemas de control
	3.5	Reducir el Tiempo de Espera del Cliente en Agencias
	3.6	Diseñar un sistema de incentivos para el cumplimiento de metas comerciales
	3.7	Incrementar el financiamiento a los Gobiernos Sub nacionales
	3.8	Dinamizar la comercialización de productos minoristas a través de medios virtuales
	3.9	Incrementar el Portafolio de Seguros Optativos
	3.10	Diseñar e implementar un modelo de Gestión Comercial para cada Sector Público
	3.11	Mejorar los atributos y la relación de los productos con los clientes del BN
	3.12	Incrementar la cantidad de datos de contacto de los clientes
O4. Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos	4.1	Incrementar el número de Cajeros Corresponsales a nivel Nacional
	4.2	Mejorar el proceso de monitoreo y seguimiento de los comercios recientemente afiliados al canal Cajero Corresponsal
	4.3	Ampliar la red de cajeros automáticos a nivel nacional
	4.4	Aumentar las operaciones financieras realizadas en los teléfonos de gama baja e inteligentes (Banca Cliente USSD, Banca Inteligente - Smartphone y BIM) con la implementación de nuevos servicios y facilidades en el canal

Adaptado de Banco de la Nación (2017b).

ANEXO E: Cadena de valor del Banco de la Nación

Figura E1: Cadena de valor del Banco de la Nación



ANEXO F: Macro Procesos del Banco de la Nación

Figura F1: Macro Procesos del Banco de la Nación



Adaptado de Banco de la Nación (2018c, p. 64).

ANEXO G: Protocolo de consentimiento informado

Me comprometo a participar en el estudio de la presente investigación, denominada “Identificación de oportunidades para la implementación de PMS. Estudio de Caso: Banco de la Nación”, la cual viene siendo realizada por Diego Alonso Mayor Córdova, bajo la supervisión del asesor Mgtr. Bruno Chaihuaque. El presente estudio será realizado con el fin de obtener el grado académico de licenciado por parte de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Entiendo que ésta participación es meramente voluntaria; por lo tanto, puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos. Me ha sido explicado lo siguiente: El propósito de la entrevista es contrastar y explorar los factores que inciden en la implementación de un sistema de control dentro del Banco de la Nación.

Para ello, estoy de acuerdo con lo siguiente: Tener una entrevista con una duración de aproximadamente 40 minutos, en la cual el investigador me formulará preguntas relativas a mi experiencia laboral dentro del Banco de la Nación y puntualmente respecto a mis percepciones y conocimiento sobre los sistemas de control dentro del banco. En tal sentido, yo entiendo que me puedo negar a responder dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento, si así lo deseara. Asimismo, la información que yo provea se mantendrá confidencial en todos los aspectos y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable. Respecto a la entrevista, esta será grabada (a través de video llamada en Zoom) y las respuestas serán procesadas (mediante el software ATLAS.ti) con el fin de codificar la entrevista. El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso de la entrevista.

Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y en su repositorio virtual. La investigación prevé la devolución de resultados a los participantes del estudio sobre esa base. Para ello, una vez que la investigación se encuentre en el repositorio virtual, me comunicare con usted a fin de enviarle el enlace virtual a la investigación.

Durante cualquier etapa de la investigación, puede comunicarse conmigo al siguiente correo electrónico: diego.mayor@pucp.pe

Muchas gracias por su apoyo.

Nombre del investigador

Nombre del participante

*Nota: Los consentimientos informados fueron validados por la Facultad de Gestión y Alta Dirección por medio audios y no se incluyen dentro de este documento ya que en concordancia con el Protocolo de Consentimiento Informado establecido en la Guía de Estándares Formales 2020 se guardó en reserva la identidad de los entrevistados. El detalle de los entrevistados se muestra en la Tabla 7.

ANEXO H: Neutralidad de la información

El presente estudio ha sido efectuado respetando los principios de ética presentados por la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. En ese sentido, con el fin de garantizar que la información vertida en este documento no tiene algún sesgo en cuanto a su redacción es pertinente precisar que he desempeñado labores en la Gerencia de Logística del Banco de la Nación durante los periodos comprendidos entre los años 2016 – 2018. En ese sentido, yo Diego Alonso Mayor Córdova doy fe que la información vertida en este documento expresa de forma fiel y neutral al fenómeno evidenciado dentro de la Gerencia de Logística del Banco de la Nación.



ANEXO I: Guía de entrevistas – Nivel de Gestión

La presente guía ha sido diseñada para obtener información acerca de los factores que dificultan la implementación de un sistema de control estratégico en el Banco de la Nación. Es de precisar, que la Facultad de Gestión y Alta Dirección considera relevante que las investigaciones cumplan con los principios de ética. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista deberá haber revisado el documento “Protocolo de consentimiento informado”. A su vez, le recuerdo que en el presente estudio se mantendrá en reserva sus datos e identidad.

Parte I: Información general

Me gustaría iniciar con algunas preguntas generales acerca de usted.

Información requerida	Pregunta	
Profesión	P1	¿Cuál es su profesión?
Nivel de estudios	P2	¿Cuál es su grado académico (bachillerato, maestría, doctorado)? ¿En qué campos? ¿Qué otros estudios ha realizado?
Área en la que labora	P3	¿En qué área del Banco de la Nación trabaja? ¿Qué cargo tiene actualmente?
Experiencia laboral	P4	¿Cuántos años lleva trabajando en el Banco de la Nación?

Parte II: Factores que dificultan la implementación de un sistema de control

Ahora quisiera recabar sus apreciaciones acerca de los sistemas de control.

Información requerida	Pregunta	
Conocimiento	P5	¿Actualmente el BN cuenta con algún sistema de control, ya sea para sus procedimientos internos, medición de desempeño u otro? ¿Cuál (es) (son)? ¿Cómo se siente trabajando con él (ellos)?
Propósito	P6	¿Cuál era el propósito de la implementación del sistema de control (nombre)?
Capacitación	P7	Para la implementación. ¿Recibió algún tipo de capacitación? ¿Contaba con experiencia previa? ¿Cómo capacitó a su personal para su uso?
Diseño	P8	Respecto al diseño para la implementación del sistema de control (nombre) ¿Cómo se efectuó?, ¿Hubo inconvenientes?
Prioridad	P9	¿Qué nivel de prioridad se le dio al proyecto de implementación del sistema de control (nombre)?

Información requerida	Pregunta	
Tiempo y recursos	P10	¿Cuánto tiempo y recursos requirió la implementación del sistema de control (nombre)? ¿Se desarrolló acorde a lo planificado?
Proceso	P11	Durante el proceso de implementación, ¿Se presentaron dificultades? ¿Cuál(es)? ¿Cómo lo(as) solucionaron?
	P12	Respecto al proceso de implementación, ¿Tuvo seguimiento? ¿Cómo se efectuó?
Beneficios	P13	¿Qué beneficios piensa usted que conlleva contar con el sistema de control (nombre)?
Implicancias	P14	¿Cómo influye el sistema de control (nombre) respecto a su trabajo diario?
Dificultades	P15	En general, ¿Qué dificultades piensa usted que presenta un sistema de control?
Soporte de TI	P16	¿El BN cuenta con sistemas de TI (soportes tecnológicos)? ¿Cuáles son? ¿Cuáles usa usted? ¿Cómo considera su funcionamiento?
	P17	¿Qué dificultades ha identificado respecto al uso de ese soporte tecnológico? ¿Cómo lo hizo?

ANEXO J: Guía de entrevistas – Nivel Operativo

La presente guía ha sido diseñada para obtener información acerca de los factores que dificultan la implementación de un sistema de control estratégico en la Gerencia de Logística del Banco de la Nación. Es de precisar, que la Facultad de Gestión y Alta Dirección considera relevante que las investigaciones cumplan con los principios de ética. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista deberá haber revisado el documento “Protocolo de consentimiento informado”. A su vez, le recuerdo que en el presente estudio se mantendrá en reserva sus datos e identidad.

Parte I: Información general (Nivel Operativo y Nivel Gerencial)

Me gustaría iniciar con algunas preguntas generales acerca de usted.

Información requerida	Pregunta	
Profesión	P1	¿Cuál es su profesión? ¿Que ha estudiado?
Nivel de estudios	P2	¿Cuál es su grado académico (bachillerato, maestría, doctorado)? ¿En qué campos? ¿Qué otros estudios ha realizado?
Área en la que labora	P3	¿En qué área del Banco de la Nación trabaja? ¿Qué cargo tiene actualmente?
Experiencia laboral	P4	¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Parte II: Factores que dificultan la implementación de un sistema de control

Ahora quisiera recabar sus apreciaciones acerca de los sistemas de control.

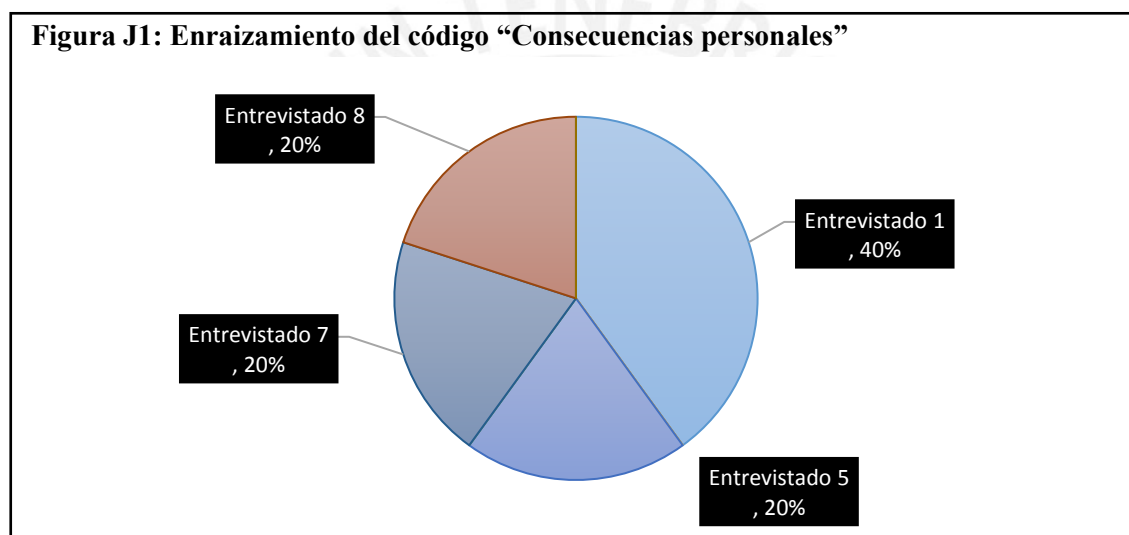
Información requerida	Pregunta	
Conocimiento	P5	¿Actualmente el BN cuenta con algún sistema de control, ya sea para sus procedimientos internos, medición de desempeño u otro? ¿Cuál (es) (son)? ¿Cómo se siente trabajando con él (ellos)?
Propósito	P6	¿Cuál era el propósito de la implementación del sistema de control? ¿Cómo lo capacitaron?
Capacitación	P7	Para la implementación. ¿Recibió algún tipo de capacitación? ¿Tenía conocimiento sobre lo que se requería?
Diseño	P8	Respecto al diseño para la implementación del sistema de control (nombre) ¿Cómo se efectuó?, ¿Hubo inconvenientes?
	P9	Respecto a lo que se mediría ¿Cómo se eligieron las medidas?

Información requerida	Pregunta	
Prioridad	P10	¿Qué nivel de prioridad se le dio al proyecto de implementación del sistema de control (nombre)?
Tiempo y recursos	P11	¿Cuánto tiempo y recursos requirió la implementación del sistema de control (nombre)? ¿Se desarrolló acorde a lo planificado?
Proceso de implementación	P12	Para la implementación. ¿Recibió algún tipo de capacitación? ¿Tenía conocimiento sobre lo que se requería?
Consecuencias Personales	P13	¿Qué piensa del sistema de control? ¿Cuáles son sus perspectivas respecto a él?
Beneficios	P14	¿Qué beneficios piensa usted que conlleva contar con el sistema de control (nombre)?
Incentivos	P15	¿Tuvo algún incentivo para aportar un mayor empeño al proceso de implementación?
Implicancias	P16	¿Qué implicaciones en su día a día tiene un sistema de control? ¿Cómo influye en usted?
	P17	¿Cómo influye el sistema de control (nombre) respecto a su trabajo diario?
Dificultades	P18	¿Qué dificultades piensa que presenta el sistema de control?
Soporte de TI	P19	¿El BN cuenta con sistemas de TI (soportes tecnológicos)? ¿Cuáles son? ¿Cuáles usa usted? ¿Cómo considera su funcionamiento?
	P20	¿Qué dificultades ha identificado respecto al uso de ese soporte tecnológico? ¿Cómo lo hizo?

ANEXO K: Análisis de códigos no relevantes

1. Consecuencias Personales

Este código se vincula al factor de la literatura F10: *Consecuencias personales de la implementación*, y se refiere al temor que se genera en los trabajadores de nivel operativo ante la implementación de un PMS. De la Figura J1 se aprecia que este código aplica para los entrevistados 1, 5, 7 y 8, lo cual quiere decir que para el 40% de los entrevistados existe intrínsecamente cierto temor a posibles consecuencias personales como resultado de la implementación de los sistemas de control. Asimismo, para entrevistado 1, este código es el que más influye al tener un enraizamiento de 40%, lo que implica una mayor cantidad de citas generadas sobre este código respecto al resto de entrevistados.



Este código, se define a partir de lo mencionado por los entrevistados 1, 5, 7 y 8 de la siguiente manera. De acuerdo con el entrevistado 1, al ser consultado sobre las implicancias que les significaba a sus trabajadores la implementación de un sistema de control, refirió lo siguiente: “Al tener un sistema de gestión por indicadores, lo que ocasiona en las personas a veces es que sientan que las estas monitoreando, que las estas controlando. Se sienten muy controlados lo cual lo ven como una desventaja para ellos” (comunicación personal, 1 de julio, 2020). Al respecto, el entrevistado 1 refiere que existe cierto temor por parte de los trabajadores por ser medidos en su trabajo, y por lo que muestran cierto rechazo al proyecto. Por su parte, para el entrevistado 5, refiere cierta presión por cumplir las metas, ya que de no alcanzarlas no solo no recibe la bonificación por dicha labor, sino que también es sancionado por incumplimiento de la meta. En sus palabras, el entrevistado 5 refirió lo siguiente:

Existe cierta presión por obtener resultados favorables en la evaluación quincenal de los indicadores, los analistas hacen su trabajo por cumplir y no verifican si lo

hacen bien, ya que si no cumples tu meta no te dan tu bono. Entonces, esto induce a que el analista proceda bajo presión de los jefes a completar el trabajo a como dé lugar. Por ello, debería haber una unidad de control que fiscalice si se cumplió o no con los estándares de calidad y no tanto si se entregó, porque luego uno es sancionado si no cumple (comunicación personal, 29 de junio, 2020).

En contraste, “el entrevistado 7 expone que durante la implementación del sistema de control, tuvo temor a las consecuencias personales por parte de otros trabajadores respecto ya que debía trabajar con información sensible” (comunicación personal, 1 de julio, 2020). A ello, el entrevistado 8 adiciona que “el trabajar con información sensible le imprimía un mayor grado de responsabilidad lo que muchas veces hacía que tenga más cuidado en cuanto a la información contenida en su informe, ya que ésta podría acarrear consecuencias para el mismo” (comunicación personal, 30 de junio, 2020).

En síntesis, el 40% de los entrevistados refiere que uno de los principales problemas asociados al manejo de los sistemas de control es el temor a las posibles consecuencias personales. Asimismo, este temor se ocasiona por desconocimiento de los beneficios del sistema, lo que desincentiva a los trabajadores y produce cierta resistencia al cambio. Por ello, se muestra el vínculo entre los siguientes códigos: C5: Falta de incentivos, C7: Desconocimiento de los beneficios, y C9: Resistencia al cambio.

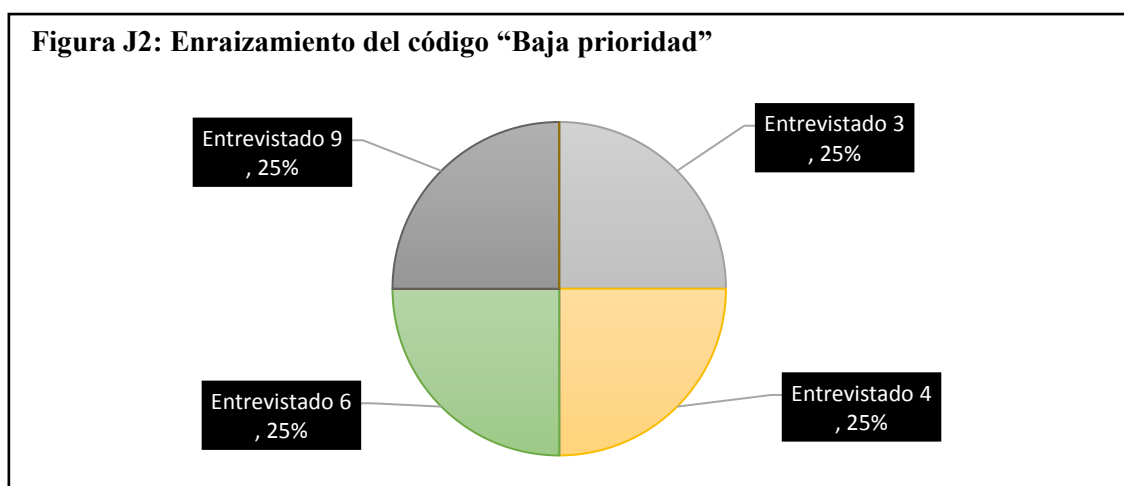
2. Baja prioridad

Este código se encuentra vinculado al factor de la literatura F26: *La gerencia le asigna una baja prioridad al PMS*. Al respecto, este factor se refiere a la baja prioridad que se le asigna ya sea al proyecto de implementación, ejecución o medición de los sistemas de control. De la Figura J2, se aprecia que este código aplica a los entrevistados 3, 4, 6 y 9, lo significa que para el 40% de los entrevistados las iniciativas referidas a la implementación de sistemas de control dentro del Banco tienen una baja prioridad. Asimismo, se puede apreciar que todos los entrevistados citados muestran un 25% de enraizamiento, lo que significa que todos ellos muestran la misma proporción de citas generadas sobre este código.

Este código, se define a partir de lo mencionado por los entrevistados 3, 4, 6 y 9. Al respecto, para “el entrevistado 3 la baja prioridad que se le da al sistema de control en su área obedece al mal diseño del mismo, por lo cual los jefes no le dan la importancia que debería tener” (comunicación personal, 28 de junio, 2020). Por su parte, el entrevistado 4 hace referencia a que la baja prioridad que se les da a los sistemas de control se debe en gran medida a la calidad de los

aplicativos informáticos con los que trabajan, ya que estos no son los adecuados, y ello hace que no se tomen en cuenta a los sistemas de control. Al respecto, el entrevistado 4 refirió lo siguiente:

En el Banco le están dando una prioridad baja a los PMS, pero pienso que debería ser más prioritaria. Pienso que el trabajo que se realiza en los aplicativos actuales no ayuda a que se les dé prioridad, y por el contrario el uso de aplicativos como Excel hace que el sistema sea más rudimentario y no se le dé la prioridad que en verdad requiere (comunicación personal, 25 de junio, 2020).



Del mismo modo, para el entrevistado 6, la importancia que se le da al PMS no es la óptima ya que “solamente del módulo de logística, pero debería ser mucho más, a través de él se realizan las compras y adquisiciones para todas las agencias a nivel nacional, lo que requiere de un control prioritario” (comunicación personal, 30 de junio, 2020).

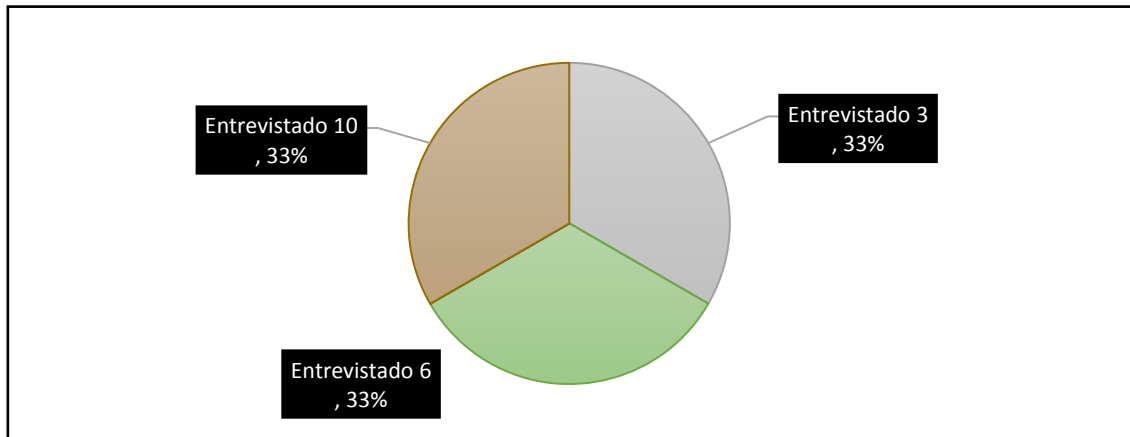
En síntesis, el 40% de los entrevistados refiere que uno de los principales problemas asociados a los sistemas de control es la baja prioridad que se les da. Asimismo, esta deficiencia se debe al desconocimiento de los beneficios y del propósito del sistema de control; a su vez, esto se origina por sistemas de TI deficientes o problemas con su diseño. Por ello, se muestra el vínculo entre los siguientes códigos: C1: Sistema de TI deficiente, C3: Problemas con el diseño, C4: Desconocimiento del propósito, y C7: Desconocimiento de los beneficios.

3. Falta de comunicación

Este código se encuentra vinculado al factor de la literatura F18: *Falta de comunicación y/o lenguaje común*. Este factor se refiere a problemas asociados a deficiencias en la comunicación entre las personas que originan dificultades vinculadas a los sistemas de control. Según La Figura J3, este código aplica para los entrevistados 3, 6 y 10, lo cual quiere decir que para el 30% de los entrevistados existen dificultades en cuanto al manejo de los sistemas de control debido a problemas en la comunicación. Asimismo, se puede apreciar que este código

incide en 33.3% para los entrevistados citados, lo que implica una cantidad igual de citas generadas sobre este código.

Figura J3: Enraizamiento del código “Falta de comunicación”



Este código, se define a partir de lo mencionado por los entrevistados 3, 6 y 10. De acuerdo con el entrevistado 3, actualmente existen demoras en la ejecución de los sistemas de control debido a deficiencias en la comunicación. Al respecto, señalo que “la implementación del PMS demoró casi medio año o más, por el hecho de poder ponerse de acuerdo, es muy difícil que se llegue a un acuerdo entre las áreas” (Entrevistado 3, comunicación personal, 28 de junio, 2020).

Por su parte, para el entrevistado 6 en su área la comunicación entre el equipo de trabajo es deficiente. Al respecto, refirió lo siguiente: “la comunicación como que no era la más eficiente que digamos” (Entrevistado 6, comunicación personal, 30 de junio, 2020). Asimismo, el entrevistado 10 precisa la falta de comunicación entre las áreas conlleva a que se originen demoras en los tiempos de ejecución. En sus palabras precisó lo siguiente: “la demora en la implementación del sistema se debe a la falta de coordinación entre las áreas ya que no se ponen de acuerdo y eso demora la implementación” (Entrevistado 10, comunicación personal, 8 de julio, 2020).

En síntesis, el 30% de los entrevistados refiere que uno de los principales problemas asociados al uso de los sistemas de control es la falta de comunicación entre los miembros que manejan el sistema. Asimismo, esta deficiencia ocasiona un dificultades con el manejo del sistema, lo que a su vez origina un mayor tiempo y esfuerzo para su aprendizaje. Por ello, se muestra el vínculo entre los siguientes códigos: C8: Tiempo y esfuerzo requeridos y C2: Errores en las medidas.

4. Desconocimiento del propósito

Este código se encuentra vinculado al factor de la literatura F8: *Desconocimiento del propósito de la implementación*, el mismo que se refiere al desconocimiento, por parte de los trabajadores e involucrados, del propósito de la implementación del sistema de control. Este código aplica únicamente para el entrevistado 8, lo cual quiere decir que es el único entrevistado que refiere no tener conocimiento del propósito de la implementación del sistema de control que maneja dentro del Banco. Este código, se define a partir de lo mencionado por el entrevistado 8. Al respecto, al ser consultado por el propósito de la implementación del sistema de control con el cual laboraba, refirió lo siguiente: “en realidad nunca hubo una información que se nos dijera: ustedes tienen que reportar para esto, con este propósito. Lo que sí, fui averiguando cual era el objetivo de implementar este sistema” (comunicación personal, 30 de junio, 2020). En ese sentido, de lo precisado, se infiere que si bien no hubo información sobre el propósito de los reportes en el sistema por parte del área que gestiona dicho sistema. No obstante, si se conoció el propósito del sistema por propia iniciativa del entrevistado 8.

5. Desconocimiento de los beneficios

Este código se encuentra vinculado al factor de la literatura F11: *Los trabajadores no perciben beneficios por la implementación del PMS*. Este factor se refiere a la percepción por parte de los trabajadores que el sistema de control no conlleva ningún beneficio para ellos. Este código aplica únicamente para el entrevistados 3, lo cual quiere decir que solo el 10% de los entrevistados desconoce los beneficios que conlleva la implementación de un sistema de control en el Banco.

Este código, se define a partir de lo mencionado por el entrevistado 3. Al respecto, al ser consultado sobre los beneficios que le significaban el trabajar con los sistemas de control dentro de su área, refirió: “para mí ninguno, a mí no me ayuda en nada, no influye en nada en cuanto a mi trabajo, seguro que para los interesados si pero no tengo conocimiento de ello” (comunicación personal, 28 de junio, 2020). En ese sentido, se aprecia que para el entrevistado 3 no le representa ningún beneficio contar con el sistemas de control. Esto probablemente debido a que su labor no constituye relevancia, sino que es únicamente un insumo de información que requiere el sistema de control, el mismo que es manejado por otra dependencia del Banco por cuanto no repercute directamente en los resultados del mismo en su labor. Asimismo, el Entrevistado 3 manifiesta que “como sistema, no es prioritario, no es relevante, no es buen sistema” (comunicación personal, 28 de junio, 2020). Esto conlleva a inferir la existencia de una relación entre el “Desconocimiento de los beneficios” que conlleva contar con un sistema de control y la “Baja prioridad” que se le asigna a dicho sistema.

6. Resistencia al cambio

Este código surge de la literatura y se vincula al factor F14: *Resistencia al cambio y/o medición por parte de los trabajadores*. Este factor hace referencia a la resistencia al cambio, a la medición por parte de los trabajadores que no quieren ser medidos por cuestiones de costumbre. Este código aplica únicamente para el entrevistado 1, lo cual quiere decir que solo el 10% de los entrevistados percibe que actualmente en el Banco se muestra resistencia en cuanto a la implementación de sistemas de control.

Este código, se define a partir de lo mencionado por el entrevistado 1. De acuerdo con el entrevistado 1, al ser consultado sobre la reacción de los trabajadores al enterarse que trabajarían con un nuevo sistema de control, precisó que “el rechazo de los técnicos hacia el PMS era total. Nadie quería hacer el seguimiento a través de un aplicativo. Fue un cambio cultural muy enraizado dentro de los trabajadores del Banco, ese fue el principal problema” (comunicación personal, 1 de julio, 2020). Al respecto, de lo dicho por el entrevistado 1 se puede apreciar como existe en el banco una cultura de trabajo distinta y hasta podría decirse un poco desfasada en la medida que estos trabajadores nunca habían trabajado de esta manera, es decir no querían salir de su “zona de confort”. En ese sentido, hace referencia también a esta resistencia al cambio por parte de algunos jefes, que ante la nueva modalidad de trabajo, mostraban cierto rechazo, ya que al igual que los trabajadores tenían una mentalidad rígida en cuanto al trabajo y la forma en que se venía realizando. Sobre ello, el entrevistado 1 manifestó lo siguiente:

En principio, sabíamos que ningún de los jefes de sección había trabajado con PMS. Entonces allí, se tuvo que hacer un trabajo importante en el sentido de convencerlos de que los PMS son una herramienta para poder obtener mejores resultados en una gestión. Creo que ese fue un hito importante que se tenía que realizar. Es decir, calar en el personal que contar con indicadores de gestión no solamente era para beneficiar a los clientes internos y externos sino también para beneficiar a la gestión, para poder tener visibilidad de las cosas, para poder medir las cosas. Entonces, en la medida en que eso se obtuvo, y también valgan verdades no todos los jefes se compraron el pleito. Hubieron unos que sí estuvieron muy interesados y otros que no, no tan interesados. Finalmente se pudo realizar y yo creo que dieron buenos resultados (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

De lo expuesto se desprende que esta resistencia al cambio se encontraba bastante arraigada en la cultura de los trabajadores e incluso en la de varios Jefes de Sección del Banco. Por lo tanto, se aprecia como esta resistencia al cambio encuentra en el desconocimiento de los

beneficios y el temor por consecuencias personales a dos factores vinculados a ella. En síntesis, el 10% de los entrevistados refiere que uno de los principales problemas asociados al uso de los sistemas de control es la resistencia al cambio que se presenta por parte de algunos trabajadores e incluso jefes del Banco. Esto muy probablemente debido al desconocimiento de los beneficios, el temor a las consecuencias de la medición del sistema e incluso por la ausencia de incentivos. Por ello, se evidencia la existencia de un vínculo entre los siguientes códigos: C4: Desconocimiento de los beneficios, C5: Falta de incentivos, y C6: Consecuencias personales.

7. Falta de compromiso personal

Este código se encuentra vinculado al factor de la literatura F17: *Falta de compromiso personal*. Este factor se refiere a la falta de compromiso por parte del personal que incide en la implementación, ejecución o medición de los sistemas de control. Este código aplica únicamente para el entrevistado 10, lo cual significa que solo el 10% de los entrevistados percibe que actualmente en el Banco exista falta de compromiso por parte del personal en cuanto al manejo o implementación de sistemas de control.

Este código surge a partir de lo referido por el entrevistado 10. Al respecto, al ser consultados sobre las dificultades que se presentan en su trabajo entorno al manejo de los sistemas de control refirió “uno de los principales problemas es la falta de compromiso de los analistas. No estas habituados a actualizar la base de datos y ello des actualiza el sistema lo que hace que el PMS sea inservible” (comunicación personal, 8 de julio, 2020). De acuerdo con el entrevistado 10, la labor que realizan los técnicos se trata básicamente de la actualización del estado de las atenciones y depende de ellos que el sistema se mantenga actualizado, ya que si no lo hacen el sistema de control pierde objetividad. Entonces, es por dejadez por parte de los técnicos que hayan problemas con la actualización del sistema. Asimismo, el entrevistado 10 refiere que incluso el supervisor no se involucra con la actualización del sistema de control. Al respecto precisa lo siguiente: “A veces el supervisor no llena la información en los tickets. El estado debe estar actualizado. Informar este servicio en qué estado se encuentra. En qué etapa para la culminación se encuentra” (Entrevistado 10, comunicación personal, 8 de julio, 2020). Al respecto, vincula este problema de falta de compromiso del personal, como una causa de que exista un sistema de TI deficiente en su área.

En síntesis, el 10% de los entrevistados refiere que uno de los principales problemas asociados al uso de los sistemas de control es la falta de compromiso por parte de los trabajadores que lo manejan e incluso de sus supervisores. Asimismo, este problema se asocia al desconocimiento de los beneficios por parte de los técnicos e incluso por la falta de incentivos ya que ellos no reciben nada a cambio, lo que a su vez origina un sistema deficiente.