

MADUREZ DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN BANCOS CENTRALES: ANÁLISIS COMPARATIVO DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ Y EL DEUTSCHE BUNDESBANK (2020–2025)

MATURITY OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT IN CENTRAL BANKS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE CENTRAL RESERVE BANK OF PERU AND THE DEUTSCHE BUNDESBANK (2020–2025)

Carlos Bruno Odar Aquije¹
Marianita Elizabeth Huamaní Rupay²
Victor Jesus Marroquin Salgado³
Yovana Rosario Chacaltana De la Cruz⁴

Cómo citar: Odar Aquije, C. B., Huamaní Rupay, M. E., Marroquin Salgado, V. J., & Chacaltana De la Cruz, Y. R. (2026). Madurez de la gestión institucional en bancos centrales: análisis comparativo del Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank (2020-2025). *Enfoque Disciplinario*, 11(2), 1-20. <https://doi.org/10.70165/enfdis.v11i1.330>

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo comparar la madurez de la gestión institucional del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el Deutsche Bundesbank durante el período 2020–2025, mediante la aplicación del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC). Metodológicamente, se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, alcance descriptivo-comparativo y diseño no experimental, sustentado en un estudio de casos múltiples y en el análisis documental de fuentes oficiales. El MMMIBC integró tres pilares: gobernanza institucional, capacidades organizacionales y aseguramiento institucional, operacionalizados en ocho dimensiones de análisis. Los resultados evidenciaron elevados niveles de madurez institucional en ambas entidades, aunque con fortalezas diferenciadas. El BCRP destacó por la estabilidad de su gobernanza, autonomía institucional, planeamiento estratégico y consistencia de sus mecanismos de transparencia y control interno; mientras que el Deutsche Bundesbank presentó mayores fortalezas en transformación digital, gestión del talento humano, gestión integral de riesgos, innovación y articulación internacional. Se concluye que la madurez institucional de los bancos centrales no depende exclusivamente del nivel de desarrollo económico del país, sino de la capacidad para articular gobernanza, capacidades organizacionales y mecanismos de aseguramiento. Asimismo, el MMMIBC constituye una herramienta analítica susceptible de ser aplicada en futuras investigaciones comparativas y adaptada al estudio de otras instituciones públicas de alta complejidad.

Palabras clave: bancos centrales; madurez institucional; gestión institucional; gobernanza; capacidades organizacionales; gestión de riesgos.

Recepción: 20 de mayo de 2026 / Evaluación: 11 de junio de 2026 / Aprobado: 12 de julio de 2026

¹ Doctor en Gestión Ambiental. Docente en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga. Email: carlos.odar@unica.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7201-6162>

² Doctora en Ciencias Empresariales. Universidad Nacional San Luis Gonzaga. Email: maryn_2703@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0864-2344>

³ Magister en Contabilidad, mención en Política y Administración Tributaria. Universidad Nacional San Luis Gonzaga. Email: victormarroquin3011@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6071-8838>

⁴ Doctora en Ciencias Empresariales. Universidad Nacional San Luis Gonzaga. Email: yovana.chacaltana@unica.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6484-9351>



Abstract

This study aimed to compare the maturity of institutional management at the Central Reserve Bank of Peru (BCRP) and the Deutsche Bundesbank during the 2020–2025 period through the application of the Multidimensional Institutional Maturity Model for Central Banks (MMMIBC). Methodologically, the study adopted a qualitative approach, a descriptive-comparative scope, and a non-experimental design, based on a multiple-case study and documentary analysis of official sources. The MMMIBC comprised three pillars: institutional governance, organizational capabilities, and institutional assurance, operationalized through eight analytical dimensions. The results revealed high levels of institutional maturity in both institutions, although with differentiated strengths. The BCRP stood out for the stability of its governance, institutional autonomy, strategic planning, and consistency of its transparency and internal control mechanisms, whereas the Deutsche Bundesbank demonstrated greater strengths in digital transformation, human talent management, integrated risk management, innovation, and international coordination. It is concluded that the institutional maturity of central banks does not depend exclusively on a country's level of economic development, but rather on their capacity to integrate governance, organizational capabilities, and assurance mechanisms. Furthermore, the MMMIBC constitutes an analytical tool that can be applied in future comparative research and adapted to the study of other highly complex public institutions.

Keywords: central banks; institutional maturity; institutional management; governance; organizational capabilities; risk management.

Introducción

Los bancos centrales desempeñan un papel fundamental en la estabilidad macroeconómica, la preservación del poder adquisitivo de la moneda y el fortalecimiento de la confianza en los sistemas financieros. Tradicionalmente, la literatura ha evaluado su desempeño a partir de variables económicas como la inflación, la estabilidad monetaria, el crecimiento económico o la eficacia de la política monetaria. Sin embargo, los desafíos contemporáneos asociados con la transformación digital, la gestión integral de riesgos, la transparencia, la ciberseguridad y la rendición de cuentas han puesto de manifiesto la necesidad de analizar también las capacidades institucionales que sustentan el cumplimiento de sus funciones.

En este contexto, la gestión institucional ha adquirido una relevancia creciente dentro de la administración pública y de la gobernanza de las instituciones económicas. Organismos internacionales como el Banco de Pagos Internacionales (BIS), el Fondo Monetario Internacional (IMF), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) destacan que una adecuada gobernanza, estructuras organizacionales sólidas, sistemas efectivos de control interno, gestión integral de riesgos y elevados estándares de transparencia constituyen elementos esenciales para fortalecer la legitimidad, la independencia y la capacidad de respuesta de los bancos centrales frente a entornos económicos cada vez más complejos.

Dentro de este escenario, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el Deutsche Bundesbank representan dos casos de especial interés para el análisis comparativo. Ambos gozan de reconocimiento internacional por su estabilidad institucional y credibilidad en la conducción de la política monetaria; sin embargo, operan en contextos económicos, regulatorios e institucionales diferentes. Mientras el BCRP desarrolla sus funciones dentro de una economía emergente, el Deutsche Bundesbank forma parte del Sistema Europeo de Bancos Centrales y participa en la formulación e implementación de la política monetaria del Eurosistema. Estas diferencias ofrecen una oportunidad para examinar cómo distintos entornos institucionales pueden influir en la madurez de la gestión organizacional.

A pesar del creciente interés por la gobernanza de los bancos centrales, la literatura especializada continúa concentrándose principalmente en aspectos relacionados con la independencia institucional, la política monetaria, la estabilidad financiera y la transparencia. En contraste, existen pocos estudios que integren de manera simultánea dimensiones organizacionales como el planeamiento estratégico, la gestión del talento humano, la transformación digital, la auditoría interna, la gestión integral de riesgos y la transparencia dentro de un único marco analítico. Asimismo, son escasas las investigaciones comparativas que analicen estas dimensiones desde una perspectiva de gestión institucional, particularmente entre bancos centrales pertenecientes a economías con características estructurales distintas.

Con el propósito de atender este vacío, la presente investigación propone el Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC), concebido como un marco analítico que integra tres pilares fundamentales: gobernanza institucional, capacidades organizacionales y aseguramiento institucional. Estos pilares se desarrollan a través de ocho dimensiones complementarias que permiten evaluar de manera integral el grado de madurez institucional de los bancos centrales y facilitan la comparación sistemática entre diferentes organizaciones monetarias.

En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo difiere la madurez de la gestión institucional entre el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank durante el período 2020–2025, considerando las dimensiones de gobernanza institucional, capacidades organizacionales y aseguramiento institucional propuestas en el Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC)?

En respuesta a esta interrogante, el objetivo de la investigación es comparar la madurez de la gestión institucional del Banco Central de Reserva del Perú y del Deutsche Bundesbank durante el período 2020–2025 mediante la aplicación del MMMIBC, con el propósito de identificar fortalezas, brechas y buenas prácticas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional de los bancos centrales. Más allá de la comparación entre ambas instituciones, el estudio aporta un modelo conceptual y metodológico susceptible de ser replicado en futuras investigaciones orientadas al análisis de la gestión institucional de autoridades monetarias y otras organizaciones públicas de alta complejidad.

El artículo se estructura en seis secciones. Después de esta introducción, se presenta la revisión de la literatura que fundamenta el modelo propuesto. Posteriormente, se describe la metodología empleada y el procedimiento de aplicación del MMMIBC. En la cuarta sección se exponen los resultados del análisis comparativo entre ambas instituciones, los cuales son discutidos a la luz de la literatura especializada. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio, destacando las principales contribuciones teóricas y prácticas de la investigación

Revisión de la literatura

Gestión institucional en bancos centrales

La gestión institucional constituye uno de los pilares que sustentan el funcionamiento de los bancos centrales en un entorno caracterizado por crecientes desafíos económicos, tecnológicos y regulatorios. Si bien estas instituciones son reconocidas principalmente por su responsabilidad en la conducción de la política monetaria y la preservación de la estabilidad financiera, el logro de estos objetivos depende también de la calidad de sus capacidades organizacionales. En este sentido, la gestión institucional comprende el conjunto de procesos, estructuras y mecanismos que permiten dirigir, coordinar y fortalecer el desempeño de la organización de manera eficiente, transparente y sostenible (Baquero y Varela, 2025).

Durante las últimas dos décadas, la literatura ha ampliado progresivamente el análisis de los bancos centrales, incorporando aspectos relacionados con la gobernanza institucional, la planificación estratégica, el control interno, la gestión integral de riesgos, el desarrollo del talento humano y la transformación digital. Estos componentes han adquirido una importancia

creciente debido a que fortalecen la capacidad de respuesta institucional frente a escenarios de incertidumbre, incrementan la confianza pública y contribuyen a preservar la credibilidad de la autoridad monetaria.

No obstante, la mayor parte de las investigaciones ha abordado estas capacidades de manera independiente, privilegiando el estudio de dimensiones específicas sobre enfoques integrales de gestión. Esta fragmentación limita la comprensión de cómo interactúan los distintos componentes organizacionales para fortalecer el cumplimiento del mandato institucional. En consecuencia, resulta pertinente adoptar una perspectiva multidimensional que permita analizar la gestión institucional como un sistema articulado de capacidades orientadas a generar valor público, asegurar la sostenibilidad organizacional y mejorar el desempeño de los bancos centrales.

Gobernanza e independencia institucional

La gobernanza institucional constituye uno de los elementos fundamentales para el adecuado funcionamiento de los bancos centrales, ya que define la forma en que se estructuran los procesos de dirección, supervisión y toma de decisiones (Cristancho, Guzmán y Barbosa, 2025). Una gobernanza sólida favorece la coordinación entre los órganos de gobierno, fortalece la transparencia institucional y promueve mecanismos efectivos de rendición de cuentas, contribuyendo a preservar la legitimidad y la confianza pública en la autoridad monetaria.

En este contexto, la independencia institucional representa un principio esencial para garantizar que las decisiones de política monetaria respondan a criterios técnicos y no a presiones políticas o intereses de corto plazo. La literatura distingue diversas dimensiones de la independencia, entre ellas la autonomía legal, operativa, financiera y funcional, las cuales deben complementarse con mecanismos adecuados de responsabilidad pública. De esta manera, la independencia y la rendición de cuentas no constituyen conceptos opuestos, sino componentes complementarios que fortalecen la credibilidad y la estabilidad institucional.

Desde una perspectiva organizacional, la gobernanza y la independencia conforman el primer pilar de la madurez institucional de un banco central. Su adecuada articulación permite establecer estructuras de decisión eficientes, reducir los riesgos asociados a la interferencia externa y consolidar una gestión orientada al cumplimiento sostenible del mandato institucional. Por ello, ambas dimensiones constituyen la base sobre la cual se desarrollan las restantes capacidades organizacionales consideradas en el Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC).

Capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales representan el conjunto de recursos, competencias y procesos que permiten a una institución cumplir sus objetivos de manera eficiente y adaptarse a entornos cambiantes (Ducura y Ramírez, 2021). En el caso de los bancos centrales, estas capacidades trascienden la disponibilidad de recursos financieros o tecnológicos, ya que comprenden la habilidad para planificar estratégicamente, gestionar el conocimiento, desarrollar el talento humano e incorporar procesos de innovación que fortalezcan el desempeño institucional.

La literatura sostiene que las organizaciones públicas con mayores niveles de capacidad institucional presentan una mejor coordinación interna, mayor flexibilidad para responder a escenarios de incertidumbre y una utilización más eficiente de sus recursos. En los bancos centrales, estas capacidades adquieren especial relevancia debido a la creciente complejidad de los mercados financieros, el avance de las tecnologías digitales y la necesidad de fortalecer permanentemente las competencias técnicas de su personal.

Desde esta perspectiva, las capacidades organizacionales constituyen un componente esencial de la madurez institucional (Castro, 2024). El planeamiento estratégico, la gestión del

talento humano y la transformación digital permiten consolidar procesos de mejora continua, fortalecer la innovación y aumentar la capacidad de respuesta frente a nuevos desafíos. En consecuencia, estas dimensiones conforman el segundo pilar del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC), al reflejar la capacidad interna de la organización para sostener su desempeño en el largo plazo.

Control interno y gestión integral de riesgos

El control interno y la gestión integral de riesgos constituyen componentes esenciales para fortalecer la estabilidad y sostenibilidad de los bancos centrales. Ambos procesos permiten proteger los recursos institucionales, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y reducir la probabilidad de eventos que puedan afectar la continuidad operativa o la credibilidad de la autoridad monetaria. Diversos organismos internacionales coinciden en que un sistema de control eficaz fortalece la gobernanza institucional y mejora la calidad de la toma de decisiones (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013; International Monetary Fund [IMF], 2023).

La evolución de los mercados financieros, el incremento de los riesgos tecnológicos y la creciente exposición a amenazas cibernéticas han ampliado el enfoque tradicional de la gestión de riesgos. En la actualidad, los bancos centrales administran de manera integrada riesgos financieros, operacionales, legales, tecnológicos y reputacionales mediante estructuras especializadas y mecanismos permanentes de monitoreo. Este enfoque integral contribuye a incrementar la resiliencia institucional y la capacidad de respuesta frente a escenarios de incertidumbre (Bank for International Settlements [BIS], 2024; IMF, 2023).

Desde la perspectiva de la madurez institucional, el control interno y la gestión integral de riesgos constituyen mecanismos de aseguramiento que permiten fortalecer la transparencia, la eficiencia y la confianza en la organización. En consecuencia, ambas dimensiones conforman uno de los pilares del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC), al proporcionar evidencia sobre la capacidad institucional para prevenir, gestionar y responder de manera efectiva a los riesgos que enfrenta el cumplimiento de su mandato.

Transparencia y transformación digital

La transparencia institucional y la transformación digital se han consolidado como factores estratégicos para fortalecer la legitimidad y la eficacia de los bancos centrales. La publicación oportuna de información, la comunicación clara de las decisiones de política monetaria y el acceso a datos institucionales favorecen la rendición de cuentas y fortalecen la confianza de los ciudadanos y de los mercados financieros (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2024; International Monetary Fund [IMF], 2023).

Paralelamente, la transformación digital ha impulsado cambios significativos en la gestión de los bancos centrales mediante la incorporación de tecnologías orientadas a optimizar procesos, mejorar el análisis de información y fortalecer la seguridad institucional. El uso de inteligencia artificial, analítica de datos, automatización y herramientas de ciberseguridad ha permitido incrementar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta frente a nuevos riesgos tecnológicos y financieros (Bank for International Settlements [BIS], 2024; OECD, 2024).

En este contexto, la transparencia y la transformación digital trascienden el ámbito tecnológico y constituyen capacidades institucionales que fortalecen la gobernanza, la eficiencia y la resiliencia organizacional. Por ello, ambas dimensiones forman parte del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC), al reflejar la capacidad de las autoridades monetarias para generar confianza pública, innovar de manera continua y responder a los desafíos de un entorno cada vez más digitalizado.

Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC)

La revisión de la literatura evidencia que los estudios sobre bancos centrales han analizado de manera predominante dimensiones específicas como la independencia institucional, la gobernanza, el control interno, la gestión de riesgos o la transparencia. Sin embargo, son limitadas las investigaciones que integran estos componentes dentro de un marco analítico único que permita evaluar de forma sistemática la madurez institucional de estas organizaciones. En respuesta a esta brecha, la presente investigación propone el Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC) como un instrumento conceptual para el análisis comparativo de autoridades monetarias.

El MMMIBC define la madurez institucional como el nivel de desarrollo alcanzado por un banco central en sus capacidades de gobernanza, organización, control y adaptación para cumplir de manera eficiente, transparente y sostenible su mandato. El modelo se estructura en tres pilares estratégicos: Gobernanza Institucional, Capacidades Organizacionales y Aseguramiento Institucional, los cuales integran ocho dimensiones analíticas: gobernanza, independencia y rendición de cuentas, planeamiento estratégico, gestión del talento humano, transformación digital, auditoría y control interno, gestión integral de riesgos y transparencia.

Esta estructura permite analizar la institución desde una perspectiva sistémica, superando enfoques centrados en una sola dimensión (BIS, 2024; IMF, 2023; OECD, 2024).

En la presente investigación, el MMMIBC constituye el marco analítico que orienta la comparación entre el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank durante el período 2020–2025. Su aplicación permite identificar fortalezas, brechas y buenas prácticas institucionales, ofreciendo una visión integral de las capacidades que sustentan el desempeño organizacional de ambas instituciones y proporcionando una base metodológica para futuras investigaciones sobre gestión institucional en bancos centrales.

Figura 1. Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC)



Fuente: Elaboración propia con base en BIS (2024), IMF (2023), OECD (2024), COSO (2013)

Síntesis de la revisión de la literatura

La revisión de la literatura evidencia que la gestión institucional de los bancos centrales ha sido abordada desde múltiples perspectivas, predominando los estudios relacionados con la

independencia institucional, la credibilidad de la política monetaria, la estabilidad financiera y la transparencia. Aunque estos enfoques han contribuido significativamente al conocimiento del funcionamiento de las autoridades monetarias, la mayoría analiza estos componentes de manera independiente y con un marcado énfasis económico.

Asimismo, la literatura revisada muestra un desarrollo creciente de investigaciones sobre gobernanza pública, control interno, gestión integral de riesgos, transformación digital y fortalecimiento organizacional. No obstante, estos temas suelen estudiarse de forma aislada o aplicarse a organizaciones públicas en general, existiendo escasos trabajos que los integren dentro de un único marco analítico orientado específicamente a bancos centrales.

En consecuencia, se identifica un vacío en la literatura respecto a la disponibilidad de modelos que permitan evaluar de manera integral la madurez institucional de estas organizaciones considerando simultáneamente dimensiones de gobernanza, capacidades organizacionales y aseguramiento institucional. Esta limitación dificulta la realización de análisis comparativos sistemáticos entre bancos centrales y restringe la identificación de buenas prácticas transferibles entre instituciones.

Frente a esta necesidad, la presente investigación propone el Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC) como un marco conceptual y metodológico que integra tres pilares estratégicos y ocho dimensiones complementarias para evaluar la madurez institucional de los bancos centrales desde una perspectiva organizacional. De esta manera, el modelo amplía el alcance de los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en variables monetarias e incorpora elementos de gestión pública, administración estratégica, control organizacional y gobernanza institucional, contribuyendo al desarrollo de futuras investigaciones comparativas sobre autoridades monetarias.

Metodología

Enfoque y diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo-comparativo y diseño no experimental. El estudio se orientó al análisis de la madurez institucional de dos bancos centrales mediante la revisión sistemática de información documental correspondiente al período 2020–2025. Este enfoque permitió examinar las capacidades organizacionales de ambas instituciones sin manipular variables, privilegiando el análisis de documentos oficiales y evidencia institucional (Creswell & Creswell, 2023).

El diseño comparativo se sustentó en el estudio de casos múltiples, estrategia metodológica ampliamente utilizada para comprender similitudes y diferencias entre organizaciones que operan bajo contextos distintos, pero comparten funciones institucionales equivalentes (Yin, 2024). En este caso, el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank fueron seleccionados por representar autoridades monetarias con altos niveles de credibilidad, aunque pertenecientes a realidades económicas y marcos regulatorios diferentes.

La comparación se realizó utilizando como marco analítico el Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC), desarrollado en la presente investigación. Este modelo permitió evaluar de manera integrada las capacidades de gobernanza, organización y aseguramiento institucional, proporcionando una estructura homogénea para el análisis de ambos casos.

Casos de estudio

Se seleccionaron como unidades de análisis el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el Deutsche Bundesbank debido a su relevancia institucional dentro de sus respectivos sistemas monetarios. El BCRP constituye una de las instituciones públicas con mayor reconocimiento en América Latina por la estabilidad alcanzada en el control de la inflación y el fortalecimiento de su autonomía institucional. Por su parte, el Deutsche Bundesbank representa

uno de los referentes históricos de la banca central moderna y desempeña un papel fundamental dentro del Sistema Europeo de Bancos Centrales.

La selección respondió a un muestreo intencional basado en criterios teóricos, considerando que ambas instituciones desarrollan funciones similares, pero operan bajo marcos jurídicos, económicos y organizacionales diferentes. Esta diversidad permitió identificar fortalezas, brechas y buenas prácticas institucionales, enriqueciendo el análisis comparativo (Yin, 2024).

El período de estudio comprendió los años 2020–2025, debido a que durante este intervalo ambos bancos centrales enfrentaron desafíos asociados a la pandemia de COVID-19, la aceleración de la transformación digital, el fortalecimiento de la ciberseguridad y la adaptación de sus mecanismos de gobernanza y gestión institucional.

Recolección de información

La información utilizada provino exclusivamente de fuentes documentales oficiales. Se revisaron memorias institucionales, informes de gestión, planes estratégicos, reportes de estabilidad financiera, informes de auditoría, documentos sobre gestión de riesgos, informes de sostenibilidad, normativa institucional y publicaciones emitidas por el Banco Central de Reserva del Perú, el Deutsche Bundesbank, el Banco de Pagos Internacionales (BIS), el Fondo Monetario Internacional (IMF) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD).

La recopilación documental se realizó mediante una revisión sistemática de información pública disponible en los portales institucionales de cada organismo. Posteriormente, los documentos fueron organizados por categorías temáticas relacionadas con las dimensiones del MMMIBC, permitiendo una comparación estructurada y consistente entre ambos bancos centrales.

Con el propósito de garantizar la confiabilidad del análisis, únicamente se utilizaron documentos oficiales, informes técnicos y publicaciones institucionales emitidas durante el período de estudio, descartándose fuentes de carácter periodístico o información sin respaldo institucional.

Aplicación del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC)

El análisis comparativo se desarrolló mediante la aplicación del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC), propuesto en la presente investigación como un marco analítico para evaluar la madurez de la gestión institucional de los bancos centrales. El modelo integra tres pilares estratégicos —gobernanza institucional, capacidades organizacionales y aseguramiento institucional— que, en conjunto, comprenden ocho dimensiones de análisis: gobernanza, independencia y rendición de cuentas, planeamiento estratégico, gestión del talento humano, transformación digital, auditoría y control interno, gestión integral de riesgos y transparencia.

La aplicación del MMMIBC se realizó mediante una matriz de evaluación documental elaborada específicamente para esta investigación. Para cada dimensión se revisó información proveniente de memorias institucionales, planes estratégicos, informes de auditoría, reportes de gestión de riesgos, documentos de transformación digital, informes de transparencia y demás publicaciones oficiales emitidas por el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank durante el período 2020–2025. La evidencia recopilada fue organizada de acuerdo con las dimensiones del modelo, permitiendo realizar una comparación homogénea entre ambas instituciones.

La valoración de cada dimensión consideró cuatro criterios de análisis: (i) existencia de políticas o mecanismos institucionales formalmente establecidos; (ii) grado de implementación

y funcionamiento; (iii) consistencia de la evidencia encontrada en la documentación oficial; y (iv) alineamiento con las buenas prácticas internacionales promovidas por organismos como el Banco de Pagos Internacionales (BIS), el Fondo Monetario Internacional (IMF), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y el marco COSO. Estos criterios permitieron evaluar el nivel de desarrollo institucional de cada banco central desde una perspectiva comparativa.

Con base en la evidencia documental recopilada, cada dimensión fue clasificada utilizando una escala ordinal de cinco niveles de madurez institucional. La clasificación tuvo un propósito exclusivamente analítico y comparativo, por lo que no buscó establecer un ranking entre las instituciones estudiadas, sino identificar fortalezas, oportunidades de mejora y buenas prácticas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional de los bancos centrales.

La aplicación de esta escala permitió sintetizar la evidencia documental en una matriz comparativa de madurez institucional, utilizada posteriormente para interpretar las similitudes, diferencias y oportunidades de aprendizaje identificadas entre el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank.

La clasificación de los niveles de madurez institucional se obtuvo mediante la aplicación uniforme de los criterios definidos en el MMMIBC y el análisis comparativo de la evidencia documental oficial correspondiente al período 2020–2025.

Tabla 1

Escala de evaluación del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC)

Nivel	Categoría	Criterio de evaluación
1	Muy bajo	No existe evidencia documental o las prácticas institucionales son incipientes.
2	Bajo	Se identifican iniciativas aisladas con escasa formalización y limitada implementación.
3	Medio	Existen procesos definidos y parcialmente institucionalizados, con evidencia de aplicación, aunque aún presentan oportunidades de fortalecimiento.
4	Alto	Las prácticas se encuentran formalizadas, implementadas de manera sistemática y respaldadas por evidencia documental consistente.
5	Muy alto	Las prácticas están plenamente institucionalizadas, evidencian mejora continua y mantienen un alto grado de alineamiento con estándares y buenas prácticas internacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento para la asignación de los niveles de madurez institucional

La asignación de los niveles de madurez institucional se realizó mediante un proceso sistemático de análisis documental basado en los criterios establecidos por el Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC). Para cada una de las ocho dimensiones del modelo se revisó de manera exhaustiva la información contenida en memorias institucionales, planes estratégicos, informes de auditoría, reportes de gestión de riesgos, documentos de transformación digital, informes de transparencia y demás publicaciones oficiales emitidas por el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank durante el período 2020–2025.

La evidencia recopilada fue organizada de acuerdo con las dimensiones del MMMIBC y analizada considerando de manera integrada cuatro criterios: (i) existencia de políticas,

mecanismos o lineamientos institucionales formalmente establecidos; (ii) grado de implementación y funcionamiento de dichas prácticas; (iii) consistencia y suficiencia de la evidencia documental disponible; y (iv) alineamiento con estándares y buenas prácticas internacionales promovidas por organismos especializados, como el Banco de Pagos Internacionales (BIS), el Fondo Monetario Internacional (IMF), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y el marco COSO.

Con el propósito de reducir la subjetividad inherente al análisis cualitativo, la valoración de cada dimensión se sustentó en la convergencia de múltiples fuentes documentales oficiales, evitando que la clasificación dependiera de un único documento institucional. La asignación del nivel de madurez respondió a la consistencia observada entre los diferentes documentos analizados y a la evidencia acumulada para cada uno de los criterios definidos en el modelo.

La clasificación final de los niveles de madurez (Muy bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy alto) no se obtuvo mediante un sistema de puntuación matemática, sino a partir de un juicio analítico fundamentado en la evidencia documental recopilada y en la aplicación homogénea de los criterios del MMMIBC a ambas instituciones. Este procedimiento permitió realizar una comparación consistente entre el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y buenas prácticas institucionales sin establecer un ranking de desempeño.

Estrategia de análisis comparativo

El análisis se realizó mediante la técnica de análisis documental comparativo. Inicialmente, la información recopilada fue clasificada de acuerdo con las ocho dimensiones del MMMIBC. Posteriormente, se contrastó la evidencia obtenida para cada banco central, identificando coincidencias, diferencias y prácticas institucionales relevantes.

La comparación no tuvo como finalidad establecer una clasificación jerárquica entre ambas instituciones, sino comprender cómo diferentes estructuras de gobernanza, capacidades organizacionales y mecanismos de aseguramiento contribuyen al fortalecimiento de la madurez institucional. Finalmente, los resultados fueron interpretados a la luz de la literatura especializada, permitiendo discutir los hallazgos y proponer implicancias para futuras investigaciones sobre gestión institucional en bancos centrales.

Resultados

Gobernanza institucional

La gobernanza institucional constituye el primer pilar del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC), al comprender las estructuras de dirección, los mecanismos de toma de decisiones y los procesos de rendición de cuentas que respaldan el cumplimiento del mandato institucional. El análisis documental evidencia que tanto el Banco Central de Reserva del Perú como el Deutsche Bundesbank disponen de marcos de gobernanza consolidados, sustentados en normas que garantizan la autonomía institucional y la estabilidad de sus órganos de gobierno.

No obstante, se identifican diferencias asociadas al contexto en el que opera cada institución. El Deutsche Bundesbank desarrolla sus funciones dentro del Sistema Europeo de Bancos Centrales, lo que implica mecanismos permanentes de coordinación con el Banco Central Europeo y otras autoridades monetarias de la zona euro. En contraste, el Banco Central de Reserva del Perú ejerce la conducción de la política monetaria de manera autónoma dentro del ámbito nacional, respaldado por el marco constitucional y su Ley Orgánica.

En ambos casos, la gobernanza institucional se caracteriza por la existencia de órganos directivos claramente definidos, procedimientos formales para la adopción de decisiones y mecanismos periódicos de rendición de cuentas. Estas características fortalecen la credibilidad institucional y contribuyen a la estabilidad de las decisiones estratégicas. Sin embargo, el

análisis también evidencia que el Bundesbank presenta un mayor nivel de articulación internacional, mientras que el BCRP destaca por la solidez de su autonomía y la continuidad de su gestión institucional.

Tabla 1
Comparación de la gobernanza institucional entre el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank

Aspecto	Banco Central de Reserva del Perú	Deutsche Bundesbank
Marco jurídico	Constitución Política del Perú y Ley Orgánica del BCRP	Ley del Bundesbank y normativa del Sistema Europeo de Bancos Centrales
Ámbito de actuación	Nacional	Nacional y Sistema Europeo de Bancos Centrales
Órgano de dirección	Directorio	Consejo Ejecutivo y participación en órganos del BCE
Independencia institucional	Alta autonomía constitucional	Alta autonomía dentro del Eurosistema
Rendición de cuentas	Informes al Congreso, Memoria Anual e informes institucionales	Informes públicos, comparecencias y coordinación con el BCE
Coordinación institucional	Principalmente nacional	Nacional e internacional
Fortalezas identificadas	Autonomía institucional, estabilidad organizacional y continuidad de políticas	Gobernanza multinivel, cooperación internacional y coordinación supranacional
Oportunidades de aprendizaje	Fortalecer mecanismos internacionales de cooperación	Compartir experiencias sobre estabilidad institucional en economías emergentes

Fuente: Elaboración propia con base en Banco Central de Reserva del Perú (2020–2025), Deutsche Bundesbank (2020–2025), BIS (2024) e IMF (2023).

Independencia y rendición de cuentas

La independencia institucional constituye uno de los principales elementos que sustentan la credibilidad y efectividad de los bancos centrales. El análisis documental muestra que tanto el Banco Central de Reserva del Perú como el Deutsche Bundesbank disponen de un marco jurídico que protege la autonomía de sus decisiones frente a presiones políticas, garantizando que el cumplimiento de sus objetivos responda a criterios técnicos y de estabilidad macroeconómica.

No obstante, la naturaleza de dicha independencia presenta diferencias relevantes. El BCRP ejerce de manera directa la conducción de la política monetaria nacional dentro del marco establecido por la Constitución Política del Perú y su Ley Orgánica. En cambio, el Deutsche Bundesbank forma parte del Sistema Europeo de Bancos Centrales, donde las decisiones de política monetaria son adoptadas conjuntamente con el Banco Central Europeo, manteniendo al mismo tiempo autonomía en el ejercicio de sus funciones nacionales.

Asimismo, ambas instituciones complementan su independencia con mecanismos permanentes de rendición de cuentas, mediante la publicación de memorias institucionales, informes técnicos, estados financieros auditados y comunicaciones dirigidas a las autoridades competentes y a la ciudadanía. Estos mecanismos fortalecen la transparencia institucional y consolidan la confianza en la gestión de la autoridad monetaria.

Tabla 2

Comparación de la independencia institucional y la rendición de cuentas

Aspecto	Banco Central de Reserva del Perú	Deutsche Bundesbank
Base legal de la independencia	Constitución Política del Perú y Ley Orgánica del BCRP	Ley del Bundesbank y Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea
Independencia de la política monetaria	Plena autonomía para definir la política monetaria nacional	Participación en la política monetaria del Eurosistema
Independencia financiera	Presupuesto y patrimonio propios	Autonomía financiera conforme al marco del Eurosistema
Independencia funcional	Alta	Alta
Rendición de cuentas	Congreso de la República, Memoria Anual e informes institucionales	Parlamento alemán, Banco Central Europeo e informes institucionales
Publicación de información	Memorias, Reportes de Inflación, Estados Financieros	Informes Anuales, Reportes Financieros, Comunicados Oficiales
Fortalezas identificadas	Autonomía constitucional y estabilidad institucional	Independencia consolidada y coordinación supranacional
Oportunidades de mejora	Mayor cooperación internacional	Mayor difusión de experiencias aplicables a economías emergentes

Fuente: Elaboración propia con base en Banco Central de Reserva del Perú (2020–2025), Deutsche Bundesbank (2020–2025), Banco Central Europeo (2024), BIS (2024) e IMF (2023).

El análisis evidencia que ambos bancos centrales presentan elevados niveles de independencia institucional, aunque bajo esquemas de funcionamiento diferentes. Mientras el BCRP concentra la conducción de la política monetaria dentro del ámbito nacional, el Deutsche Bundesbank ejerce sus funciones en un entorno de gobernanza compartida con el Banco Central Europeo. En ambos casos, la independencia se complementa con mecanismos robustos de rendición de cuentas, lo que fortalece la legitimidad institucional y contribuye a preservar la confianza de los agentes económicos y de la sociedad.

Capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales constituyen el segundo pilar del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC), al integrar los procesos que fortalecen la planificación institucional, el desarrollo del talento humano y la incorporación de innovación tecnológica. El análisis documental evidencia que tanto el Banco Central de Reserva del Perú como el Deutsche Bundesbank han desarrollado estrategias orientadas a modernizar su gestión y mejorar su capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno económico y financiero.

Los resultados muestran que ambas instituciones incorporan planes estratégicos con objetivos claramente definidos, programas permanentes de capacitación para su personal y procesos de modernización tecnológica. Sin embargo, el Deutsche Bundesbank presenta un mayor desarrollo en iniciativas relacionadas con innovación digital, análisis de datos y cooperación tecnológica dentro del Eurosistema, mientras que el BCRP destaca por la

consolidación de su planificación institucional y el fortalecimiento continuo de las competencias técnicas de su capital humano.

En conjunto, la evidencia confirma que las capacidades organizacionales representan un factor determinante para fortalecer la eficiencia institucional y la adaptación a nuevos desafíos. Estas capacidades no solo respaldan el cumplimiento del mandato monetario, sino que también incrementan la resiliencia organizacional y la capacidad de innovación de ambas autoridades monetarias.

Tabla 3
Comparación de las capacidades organizacionales entre el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank

Dimensión	Banco Central de Reserva del Perú	Deutsche Bundesbank
Planeamiento estratégico	Plan Estratégico Institucional con seguimiento de objetivos e indicadores	Planificación institucional alineada con el Eurosistema y objetivos estratégicos de largo plazo
Gestión del talento humano	Programas permanentes de capacitación, especialización técnica y desarrollo profesional	Formación continua, investigación aplicada y alta especialización del personal
Transformación digital	Modernización de procesos, fortalecimiento de plataformas digitales y seguridad informática	Desarrollo de analítica avanzada, automatización, innovación tecnológica y cooperación digital europea
Gestión del conocimiento	Intercambio técnico, publicaciones e investigación económica	Amplias redes de investigación y cooperación internacional
Adaptación organizacional	Adecuación permanente de procesos institucionales	Elevada capacidad de adaptación e innovación institucional
Fortalezas identificadas	Planeamiento estratégico sólido y fortalecimiento del capital humano	Liderazgo en innovación, digitalización y cooperación tecnológica
Oportunidades de aprendizaje	Incrementar alianzas internacionales en innovación digital	Compartir experiencias de fortalecimiento institucional con bancos centrales emergentes

Fuente: Elaboración propia con base en Banco Central de Reserva del Perú (2020–2025), Deutsche Bundesbank (2020–2025), BIS (2024), OECD (2024) e IMF (2023).

El análisis comparativo evidencia que ambas instituciones han fortalecido sus capacidades organizacionales como parte de su proceso de modernización institucional. Mientras el BCRP presenta avances significativos en planificación estratégica y desarrollo del talento humano, el Deutsche Bundesbank sobresale en transformación digital e innovación organizacional. Estos resultados muestran que la madurez institucional no depende exclusivamente de la autonomía o del marco normativo, sino también de la capacidad de la organización para aprender, innovar y adaptarse a un entorno cada vez más complejo.

Aseguramiento institucional

El aseguramiento institucional constituye el tercer pilar del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC), al comprender los mecanismos que permiten garantizar la integridad de los procesos internos, la adecuada gestión de los riesgos y la transparencia en la actuación institucional. El análisis documental evidencia que tanto el

Banco Central de Reserva del Perú como el Deutsche Bundesbank han fortalecido estos componentes mediante sistemas de control interno, auditoría, gestión integral de riesgos y políticas de acceso a la información.

Los resultados muestran que ambas instituciones cuentan con estructuras formales de auditoría interna y procesos sistemáticos para identificar, evaluar y mitigar riesgos operacionales, financieros, tecnológicos y reputacionales. Asimismo, desarrollan mecanismos de transparencia mediante la publicación periódica de memorias institucionales, reportes financieros, informes de estabilidad y documentos técnicos que fortalecen la confianza pública y facilitan la rendición de cuentas.

Aunque ambos bancos centrales presentan elevados niveles de aseguramiento institucional, el Deutsche Bundesbank evidencia una mayor integración de la gestión de riesgos con estándares internacionales y mecanismos de coordinación dentro del Eurosistema. Por su parte, el BCRP destaca por la consolidación de sus sistemas de control interno, la estabilidad de sus procesos institucionales y la transparencia en la difusión de información económica y financiera.

Tabla 4

Comparación del aseguramiento institucional entre el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank

Dimensión	Banco Central de Reserva del Perú	Deutsche Bundesbank
Auditoría interna	Unidad especializada con enfoque preventivo y de mejora continua	Sistema de auditoría alineado con estándares internacionales y coordinación con el Eurosistema
Control interno	Implementación de políticas y procedimientos institucionales para fortalecer la gestión	Sistema integral de control basado en gestión por procesos y evaluación permanente
Gestión integral de riesgos	Administración de riesgos operacionales, financieros, tecnológicos y de continuidad	Gestión integral de riesgos con enfoque corporativo, tecnológico y sistémico
Transparencia	Publicación de memorias, reportes de inflación, estados financieros e indicadores económicos	Publicación de informes institucionales, estados financieros, reportes especializados y comunicaciones oficiales
Rendición de cuentas	Informes periódicos al Congreso y difusión pública de resultados	Informes al Parlamento, al Banco Central Europeo y a la ciudadanía
Gestión de continuidad	Planes institucionales para asegurar la continuidad operativa	Estrategias avanzadas de resiliencia institucional y continuidad del negocio
Fortalezas identificadas	Solidez del control interno, transparencia y estabilidad institucional	Integración de riesgos, resiliencia organizacional y alineamiento con estándares internacionales
Oportunidades de aprendizaje	Fortalecer la cooperación internacional en gestión integral de riesgos	Compartir buenas prácticas de fortalecimiento institucional con bancos centrales de economías emergentes

Fuente: Elaboración propia con base en Banco Central de Reserva del Perú (2020–2025), Deutsche Bundesbank (2020–2025), IMF (2023), COSO (2013) y OECD (2024).

La evidencia comparativa confirma que el aseguramiento institucional constituye uno de los principales factores que respaldan la estabilidad y credibilidad de ambos bancos centrales. Mientras el BCRP sobresale por la consistencia de sus mecanismos de control interno y la transparencia de su gestión, el Deutsche Bundesbank presenta un mayor grado de integración entre auditoría, gestión de riesgos y resiliencia organizacional. En conjunto, los resultados demuestran que la madurez institucional depende no solo de una adecuada gobernanza y de capacidades organizacionales sólidas, sino también de sistemas de aseguramiento capaces de anticipar riesgos, fortalecer la confianza pública y garantizar la continuidad de las funciones estratégicas.

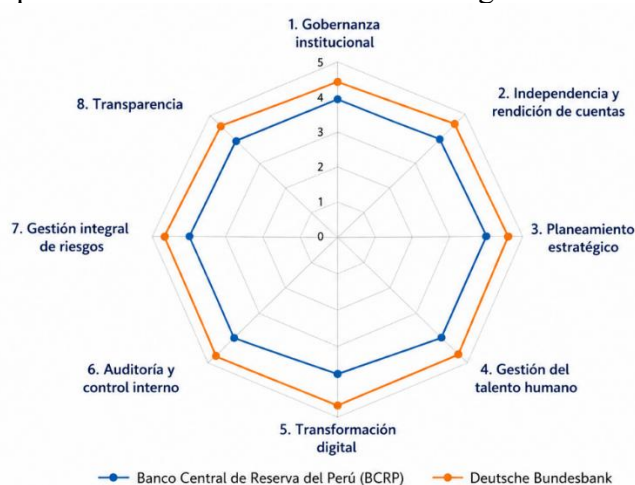
Análisis comparativo de la madurez institucional mediante el MMMIBC

La aplicación del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC) permitió integrar los resultados obtenidos en los tres pilares analizados: gobernanza institucional, capacidades organizacionales y aseguramiento institucional. El análisis evidencia que tanto el Banco Central de Reserva del Perú como el Deutsche Bundesbank presentan elevados niveles de madurez institucional, sustentados en estructuras organizacionales sólidas, mecanismos de control consolidados y un alto grado de autonomía para el cumplimiento de sus funciones.

No obstante, el estudio también identifica diferencias asociadas al contexto institucional en el que opera cada banco central. El Deutsche Bundesbank muestra mayores fortalezas en innovación organizacional, transformación digital, cooperación internacional y gestión integral de riesgos, influenciado por su participación en el Sistema Europeo de Bancos Centrales. Por su parte, el Banco Central de Reserva del Perú destaca por la estabilidad de su gobernanza, la autonomía constitucional, la continuidad de sus políticas institucionales y la consolidación de sus mecanismos de transparencia y control interno.

En conjunto, los resultados confirman que la madurez institucional no depende exclusivamente del nivel de desarrollo económico de un país, sino de la capacidad de sus instituciones para fortalecer de manera equilibrada la gobernanza, las capacidades organizacionales y los sistemas de aseguramiento. Desde esta perspectiva, el MMMIBC demuestra ser una herramienta útil para evaluar integralmente bancos centrales con características y contextos diferentes, facilitando la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y buenas prácticas institucionales.

Figura 1
Nivel comparativo de madurez institucional según el MMMIBC



Nota: Escala de evaluación: 0 = muy bajo, 1 = bajo, 2 = medio, 3 = alto, 4 = muy alto, 5 = excelente.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz comparativa muestra que ambas instituciones alcanzan niveles elevados de desarrollo en las ocho dimensiones analizadas. Sin embargo, el Deutsche Bundesbank obtiene un desempeño relativamente superior en transformación digital, gestión integral de riesgos y desarrollo del talento humano, mientras que el Banco Central de Reserva del Perú destaca por la estabilidad de su gobernanza, la autonomía institucional y la consistencia de sus mecanismos de transparencia y control interno.

Estas diferencias reflejan estrategias institucionales adaptadas a sus respectivos entornos regulatorios y operativos, más que brechas estructurales de desempeño.

Los resultados respaldan la utilidad del MMMIBC como un marco analítico que permite evaluar de manera integrada la madurez institucional de los bancos centrales. A diferencia de enfoques centrados únicamente en la independencia o en los resultados de política monetaria, el modelo incorpora dimensiones organizacionales y de aseguramiento que ofrecen una visión más amplia del desempeño institucional. En este sentido, el MMMIBC constituye una contribución metodológica que puede ser aplicada en futuras investigaciones comparativas entre bancos centrales de diferentes regiones.

Tabla 5

Síntesis comparativa de la madurez institucional según el MMMIBC

Pilar	Dimensión	BCRP	Bundesbank	Observación
Gobernanza institucional	Gobernanza	Alto	Alto	Ambos presentan estructuras institucionales consolidadas.
	Independencia y rendición de cuentas	Alto	Alto	Diferencias asociadas al marco regulatorio y nivel de coordinación internacional.
Capacidades organizacionales	Planeamiento estratégico	Alto	Alto	Ambos cuentan con planificación institucional de largo plazo.
	Gestión del talento humano	Alto	Muy alto	El Bundesbank dispone de mayores redes internacionales de formación e investigación.
	Transformación digital	Alto	Muy alto	Mayor incorporación de innovación tecnológica en el Bundesbank.
Aseguramiento institucional	Auditoría y control interno	Alto	Muy alto	Ambos poseen sistemas robustos; el Bundesbank presenta mayor integración internacional.
	Gestión integral de riesgos	Alto	Muy alto	El Bundesbank incorpora un enfoque sistémico dentro del Eurosistema.
	Transparencia	Alto	Alto	Ambas instituciones mantienen elevados estándares de acceso a la información y rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC).

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que tanto el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) como el Deutsche Bundesbank presentan elevados niveles de madurez institucional, aunque con fortalezas diferenciadas determinadas por sus contextos organizacionales, regulatorios e históricos. Este hallazgo coincide con la literatura reciente, que sostiene que la efectividad de los bancos centrales depende no solo de su capacidad para mantener la estabilidad monetaria, sino también de la calidad de su gobernanza, la solidez de sus estructuras organizacionales y la existencia de mecanismos efectivos de rendición de cuentas y gestión institucional (Adrian et al., 2024; IMF, 2023). En consecuencia, los resultados respaldan la necesidad de ampliar el análisis tradicional de los bancos centrales hacia una perspectiva que incorpore dimensiones organizacionales y administrativas.

En relación con la gobernanza institucional, ambas instituciones muestran estructuras de dirección claramente definidas, independencia funcional y mecanismos consolidados de rendición de cuentas. Estos resultados son consistentes con las recomendaciones del Banco de Pagos Internacionales (BIS, 2024) y del Fondo Monetario Internacional (IMF, 2023), que identifican la autonomía institucional, la transparencia y la responsabilidad pública como condiciones indispensables para preservar la credibilidad y legitimidad de las autoridades monetarias. No obstante, el Deutsche Bundesbank evidencia una mayor articulación con esquemas supranacionales de gobernanza derivados de su participación en el Sistema Europeo de Bancos Centrales, mientras que el BCRP destaca por la estabilidad alcanzada dentro de un marco institucional nacional altamente consolidado. Esta diferencia demuestra que la madurez institucional puede alcanzarse mediante modelos organizacionales distintos siempre que exista coherencia entre autonomía, responsabilidad y calidad de la gestión pública.

Respecto de las capacidades organizacionales, el estudio identifica diferencias asociadas principalmente al grado de desarrollo tecnológico y al entorno institucional en el que opera cada banco central. El Deutsche Bundesbank presenta un mayor nivel de avance en transformación digital e innovación organizacional, favorecido por los procesos de modernización impulsados por el Eurosistema. Por su parte, el BCRP evidencia avances sostenidos en planeamiento estratégico, fortalecimiento institucional y modernización tecnológica, reflejando una evolución consistente de sus capacidades organizacionales. Estos resultados coinciden con la perspectiva de las capacidades dinámicas propuesta por Teece (2018), quien sostiene que las organizaciones fortalecen su desempeño cuando desarrollan habilidades para adaptarse continuamente a los cambios tecnológicos y del entorno.

En cuanto al aseguramiento institucional, ambos bancos centrales presentan elevados estándares en auditoría interna, gestión integral de riesgos y transparencia. La evidencia documental revisada permite observar una evolución desde enfoques tradicionales de control hacia sistemas orientados a la prevención de riesgos, la mejora continua y el fortalecimiento de la confianza institucional. Este comportamiento es coherente con los principios establecidos por el marco COSO (2013), que concibe el control interno como un proceso integral vinculado con la gestión organizacional, así como con las recomendaciones de la OECD (2023), que destacan la gestión de riesgos y la transparencia como elementos esenciales para incrementar la resiliencia y la eficacia de las instituciones públicas.

Desde una perspectiva teórica, la principal contribución de esta investigación radica en la propuesta del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC). A diferencia de los enfoques tradicionales, que analizan de forma independiente la independencia institucional, la transparencia o la gobernanza, el MMMIBC integra tres pilares estratégicos —gobernanza institucional, capacidades organizacionales y aseguramiento institucional— en un único marco analítico. Esta integración amplía el estudio de los bancos centrales desde una perspectiva de gestión pública y administración estratégica, permitiendo

comprender la madurez institucional como un fenómeno multidimensional que trasciende el análisis exclusivamente económico.

Asimismo, el modelo propuesto aporta una herramienta metodológica susceptible de ser replicada en investigaciones futuras. Su estructura facilita la evaluación comparativa entre bancos centrales pertenecientes a diferentes contextos económicos e institucionales, favoreciendo la identificación de fortalezas organizacionales, oportunidades de mejora y buenas prácticas transferibles. En este sentido, el MMMIBC constituye un aporte tanto teórico como metodológico para la literatura sobre gestión institucional, al ofrecer un esquema sistemático de evaluación que puede adaptarse a otras autoridades monetarias e incluso a organizaciones públicas de alta complejidad.

Finalmente, los hallazgos del estudio sugieren que el fortalecimiento institucional de los bancos centrales requiere una visión integral que combine autonomía, gobernanza, capacidades organizacionales y mecanismos de aseguramiento institucional. Esta perspectiva resulta especialmente relevante en un contexto caracterizado por la acelerada transformación digital, el incremento de los riesgos financieros y tecnológicos y la creciente demanda ciudadana por instituciones más transparentes y responsables. En consecuencia, el MMMIBC representa una alternativa para complementar los enfoques tradicionales de evaluación de bancos centrales, incorporando dimensiones organizacionales que contribuyen a comprender de manera más amplia la capacidad institucional de estas organizaciones.

Conclusiones

La presente investigación permitió comparar la madurez de la gestión institucional del Banco Central de Reserva del Perú y del Deutsche Bundesbank durante el período 2020–2025 mediante la aplicación del Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC). Los resultados evidencian que ambas instituciones presentan elevados niveles de madurez institucional, aunque con fortalezas diferenciadas asociadas a sus respectivos contextos regulatorios, organizacionales y tecnológicos. En ambos casos se identifican estructuras de gobernanza sólidas, mecanismos consolidados de rendición de cuentas y sistemas de aseguramiento institucional que contribuyen al cumplimiento de sus funciones estratégicas.

El análisis comparativo muestra que las diferencias observadas no responden únicamente al nivel de desarrollo económico de cada país, sino principalmente a la evolución histórica de sus capacidades organizacionales, sus procesos de modernización institucional y el entorno regulatorio en el que desarrollan sus actividades. Mientras el Deutsche Bundesbank presenta un mayor desarrollo en transformación digital e integración institucional dentro del Eurosistema, el Banco Central de Reserva del Perú evidencia avances consistentes en planeamiento estratégico, fortalecimiento organizacional y consolidación de su gobernanza institucional.

El MMMIBC constituye, hasta donde alcanza la revisión de la literatura realizada, una de las primeras propuestas que integra de manera simultánea dimensiones de gobernanza institucional, capacidades organizacionales y aseguramiento institucional para evaluar comparativamente la madurez de bancos centrales. Desde el punto de vista metodológico, el MMMIBC constituye un instrumento de análisis documental que facilita la comparación sistemática entre bancos centrales y puede adaptarse a otras instituciones públicas con funciones estratégicas. Su aplicación permite identificar fortalezas institucionales, oportunidades de mejora y buenas prácticas organizacionales, favoreciendo procesos de aprendizaje institucional y evaluación comparativa entre organizaciones con diferentes características económicas y regulatorias.

Como toda investigación, el presente estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, el análisis se sustentó

exclusivamente en información documental oficial publicada por el Banco Central de Reserva del Perú y el Deutsche Bundesbank, por lo que las conclusiones dependen del alcance, disponibilidad y nivel de detalle de la evidencia institucional difundida por ambas entidades. En segundo lugar, la investigación se circunscribió al análisis comparativo de dos bancos centrales durante el período 2020–2025, lo que limita la generalización de los hallazgos a otras autoridades monetarias con contextos institucionales diferentes.

Asimismo, el Modelo Multidimensional de Madurez Institucional para Bancos Centrales (MMMIBC) constituye una propuesta de evaluación cualitativa basada en criterios analíticos y evidencia documental. Si bien el modelo permitió realizar una comparación sistemática entre ambas instituciones, futuras investigaciones podrían fortalecer su aplicación mediante procesos de validación con expertos, la incorporación de indicadores cuantitativos y su evaluación en un mayor número de bancos centrales pertenecientes a distintas regiones del mundo. Estas mejoras contribuirían a incrementar la robustez metodológica y la capacidad de generalización del modelo.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen la aplicación del MMMIBC incorporando un mayor número de bancos centrales pertenecientes a diferentes regiones y niveles de desarrollo económico. Asimismo, resulta pertinente analizar la relación entre la madurez institucional y variables como la credibilidad monetaria, la estabilidad financiera, la innovación organizacional, la transformación digital y el desempeño institucional. De igual manera, futuras investigaciones podrían desarrollar indicadores cuantitativos complementarios que permitan validar empíricamente el modelo y ampliar su utilidad como herramienta para el análisis comparativo de instituciones públicas de alta complejidad.

Referencias bibliográficas

- Adrian, T., Khan, A., & Menand, L. (2024). *Central bank governance: A new framework*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org>
- Banco Central de Reserva del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Memoria anual 2020*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Memoria anual 2021*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Memoria anual 2022*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Memoria anual 2023*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual.html>
- Bank for International Settlements. (2009). *Issues in the governance of central banks*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/othp04.htm>
- Bank for International Settlements. (2021). *Annual Economic Report 2021*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2021e.htm>
- Bank for International Settlements. (2022). *Annual Economic Report 2022*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2022e.htm>
- Bank for International Settlements. (2023). *Annual Economic Report 2023*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2023e.htm>
- Bank for International Settlements. (2024). *Annual Economic Report 2024*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2024e.htm>
- Baquero Márquez, V. J., & Varela Rodríguez, V. M. (2025). La educación financiera como pilar fundamental en el éxito emprendedor. *INNOVA-LUZ*, 2(2), 31-53. <https://innova-luz.com/index.php/revista/article/view/42>

- Castro, D. F. (2024). *Inversión extranjera directa y su impacto en el desarrollo productivo del sector turístico en Cartagena de Indias*. Horizonte De Ciencia Y Sociedad, 1(1), 22–31. <https://doi.org/10.70165/7x42tr46>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage.
- Cristancho Triana, G. J., Guzmán Ramos, H. F., & Barbosa Guerrero, L. M. (2025). Factibilidad de implementar un programa de gestión de relaciones con los clientes en una empresa de rentin tecnológico. *INNOVA-LUZ*, 2(2), 54-64. <https://innova-luz.com/index.php/revista/article/view/43>
- Deutsche Bundesbank. (2021). *Annual Report 2020*. Deutsche Bundesbank. <https://www.bundesbank.de>
- Deutsche Bundesbank. (2022). *Annual Report 2021*. Deutsche Bundesbank. <https://www.bundesbank.de>
- Deutsche Bundesbank. (2023). *Annual Report 2022*. Deutsche Bundesbank. <https://www.bundesbank.de>
- Deutsche Bundesbank. (2024). *Annual Report 2023*. Deutsche Bundesbank. <https://www.bundesbank.de>
- Ducuara Parales, J. A., & Ramírez, J. A. (2021). Análisis de indicadores de endeudamiento y solvencia en la convergencia a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en Colombia. *Conocimiento Global*, 6(2), 89-102. <https://doi.org/10.70165/cglobal.v6i2.192>
- European Central Bank. (2023). *Guide to internal governance*. European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu>
- European Central Bank. (2024). *Annual Report 2023*. European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu>
- Field, A. (2024). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (6th ed.). Sage.
- International Monetary Fund. (2023). *Central Bank Transparency Code*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers>
- International Monetary Fund. (2024). *World Economic Outlook: Steady but Slow*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Government at a Glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 1*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69a0c310-en>
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
- Yin, R. K. (2024). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). Sage