



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN
LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL EN LAS
CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE
LIMA METROPOLITANA DEL AÑO 2020**

PRESENTADO POR

**LIZETH JACKELIN SALAS PHOCO
CLAUDIA MEDALIT SANDOVAL VENTURA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA**

LIMA – PERÚ

2021



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
DE RIESGO OPERACIONAL EN LAS CAJAS MUNICIPALES DE
AHORRO Y CRÉDITO DE LIMA METROPOLITANA DEL AÑO 2020”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

PRESENTADO POR:

LIZETH JACKELIN, SALAS PHOCO

CLAUDIA MEDALIT, SANDOVAL VENTURA

LIMA - PERÚ

2021

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA
EN LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL EN LAS
CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE
LIMA METROPOLITANA DEL AÑO 2020”**

DEDICATORIA

A Dios, por permitirnos concluir nuestros estudios profesionales con salud hasta culminar nuestra primera meta trazada.

A nuestros padres por haber forjado sus esfuerzos imprescindibles, su amor y cariño para guiarnos por el buen camino del éxito personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A nuestra prestigiosa Universidad de San Martín de Porres, quienes nos han formado líderes, Estamos seguros que nuestras metas darán fruto en el futuro y por ende nos esforzamos cada día, mejorando como personas, en espíritu y mente.

A nuestra asesora María Eugenia, quien se enfoca en incrementar nuestros conocimientos día a día, para convertirnos en profesionales éticos y competentes, además de guiarnos constantemente en el desarrollo del presente trabajo.

INDÍCE

PORTADA.....	ii
i	
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema General.....	4
1.2.2. Problemas Específicos.....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Justificación de la investigación.....	5
1.4.1. Importancia de la investigación.....	5
1.4.2. Viabilidad de la investigación.....	6
1.5. Limitaciones del estudio.....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.1.1. Antecedentes Nacionales.....	7
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	10
2.2. Bases teóricas.....	13
2.2.1. Planificación Estratégica.....	13
2.2.1.1. Principios de planificación.....	14
2.2.1.2. Procesos de Planificación.....	16
2.2.1.3. Toma de Decisiones.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2. Gestión de Riesgo.....	20
2.2.3. Gestión de Riesgo Operacional.....	21
2.2.3.1. Fraude Operacional.....	24

2.2.3.2.	Monitoreo de los Riegos	27
2.2.3.3.	Análisis y Evaluación de gestión de riesgo	Error! Marcador no definido.
2.3.	Definición de términos básicos	36
2.4.	Formulación de hipótesis	37
2.4.1.	Hipótesis Principal	37
2.4.2.	Hipótesis Derivadas	37
2.5.	Operacionalización de variables	38
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	40
3.1.	Diseño metodológico	40
3.1.1.	Tipo de investigación	40
3.2.	Población y muestra	41
3.1.1.	Población	41
3.1.2.	Muestra	41
3.2.	Técnicas de recolección de datos.....	43
3.2.1.	Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos	43
3.2.2	Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	43
3.3.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	44
3.3.1.	Estadística descriptiva	45
3.4.	Aspectos éticos.....	45
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS	46
4.1.	Resultados de la encuesta.....	46
4.2.	Análisis de fiabilidad	56
	CAPITULO V	
	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
5.1.	Discusión.....	58
5.2.	Conclusiones	59
5.3.	Recomendaciones.....	60
	FUENTE DE INFORMACION.....	61
	Anexo N°1: Matriz de Consistencia	
	Anexo N°2: Cuestionario	

RESUMEN

El objetivo general del trabajo de investigación fue determinar que la planificación estratégica y su incidencia en la gestión de riesgo operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020.

El estudio ha sido elaborado bajo un enfoque no experimental aplicado, al tener un diseño transversal, correlacional y descriptivo, le permite recolectar datos sobre la relación existente entre cada una de las variables: planificación estratégica y gestión de riesgo, además, los resultados obtenidos son mostrados de manera sistemática e interpretados de manera objetiva.

Cabe destacar, que para la selección del tamaño de la muestra se aplicó el procedimiento de muestreo aleatorio simple, para permitir que la población elegida tenga la misma oportunidad de ser elegidos, obteniendo así una muestra delimitada de 78 trabajadores de las cajas municipales de Lima Metropolitana.

En conclusión la planificación estratégica incide en la gestión de riesgo operacional de las cajas de ahorro y crédito en el Perú, hoy en día se fomenta innovación la tecnología ya que está teniendo diferentes cambios y mejoras continuas por lo tanto hay que estar en constante actualización, pendiente de esta nueva era tecnológica, por lo consiguiente permite que no sea necesario acercarse a un cajero automático, pero también se toma un riesgo de sufrir una modalidad de fraude información, por una mala digitación de páginas oficiales del sistema financiero.

Palabras clave: Planificación estratégica, Gestión de riesgo operacional, Riesgo operacional, Cajas municipales de Ahorro.

ABSTRACT

The general objective of the research work was to determine the strategic planning and its incidence in the management of operational risk in the municipal savings and credit banks of Metropolitan Lima in 2020.

The study has been developed under a non-experimental approach applied, having a cross-sectional, correlational and descriptive design, allows you to collect data on the relationship between each of the variables: strategic planning and risk management, in addition, the results obtained are displayed systematically and interpreted objectively.

It should be noted that for the selection of the sample size the simple random sampling procedure was applied, to allow the chosen population to have the same opportunity to be elected, thus obtaining a delimited sample of 78 workers from the municipal savings banks of Metropolitan Lima.

In conclusion, strategic planning affects the operational risk management of savings and credit banks in Peru, nowadays technology innovation is promoted since it is having different changes and continuous improvements therefore it is necessary to be constantly updated, pending of this new technological era, therefore it allows that it is not necessary to approach an ATM, but also takes a risk of suffering a form of information fraud, due to a bad typing of official pages of the financial system.

Keywords: Strategic planning, Operational risk management, Operational risk, Municipal Savings Banks.

INTRODUCCIÓN

El estudio de investigación titulado “la Planificación Estratégica y su incidencia en la gestión de riesgo operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020”, en el Perú las cajas municipales, tiene la necesidad de gestionar sus riesgos operacionales, controlando y mitigando su efecto negativo en el patrimonio y calculando un capital mínimo por riesgo, acorde al riesgo asumido, para lograr la sostenibilidad y crecimiento de sus organizaciones y para estar en el ámbito de la competencia internacional.

También podemos decir que se considera importante debido a que soporta el desarrollo económico del país y que posee un gran potencial de crecimiento por las características favorables que vive el Perú actualmente.

Esta tesis ha sido elaborada conforme las pautas establecidas metodológicamente, en base a ellas se han desarrollado los siguientes capítulos:

En el capítulo I: Planteamiento del problema se describe la realidad problemática del sector de las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana, plantea pregunta de investigación, y objetivo, viabilidad, limitaciones, justificación.

En el capítulo II: Marco teórico, se trataron los antecedentes de investigación realizadas a nivel internacional y nacional, las bases teóricas para comprender el tema tratado, la definición de términos técnicos, además se formuló la hipótesis principal y secundarias, por último, se realizó la operacionalización de variables, en la que se descompuso deductivamente desde lo más general hasta lo más específico (variables, indicadores e índices), con el fin de brindar un mayor entendimiento de aquellas palabras no comprensibles a simple vista.

En el capítulo III: Metodología, se dio a conocer el tipo de investigación, y diseño de la investigación, la población determinada y la muestra hallada de ésta, se le aplicó una encuesta como instrumento para recopilar la información necesaria, además, se determinaron los procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de éstos,

las técnicas para el procesamiento y análisis de la información y los aspectos éticos considerados en este trabajo de investigación.

En el capítulo IV: Resultados, se determinaron los datos porcentuales obtenidos de las doce preguntas planteadas, estableciéndose su propia interpretación, además se estableció el análisis de fiabilidad.

Por último, en el capítulo V: Discusión, conclusiones y recomendaciones, en base a los resultados conseguidos, se llevó a cabo un análisis de éstos y se brindaron sugerencias relacionadas al tema. Se dieron a conocer las fuentes de información, tales como referencias bibliográficas y hemerográficas utilizadas, citándolas en formato APA, conforme a las normas establecidas por la universidad, y los anexos correspondientes.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Las cajas municipales de ahorro y crédito, actualmente son las principales encargadas de los procesos de intermediación crediticio, prestando servicios esenciales a clientes, pequeñas y medianas empresas, grandes corporaciones y entidades gubernamentales, convirtiéndose de este modo en entidades que influyen de manera directa en las economías de los países y del mundo.

Según la revista semanal (2020), nos indica que: Solo en México, y durante la primera mitad de 2019, fueron reportados 40 mil 928 robos de identidad cibernéticos y tradicionales, 23.5% más, con respecto al mismo periodo del año anterior, reportó la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef). Esto sitúa a nuestro país en el octavo lugar mundial en este delito, el único país de Latinoamérica que aparece en el conteo de las 10 naciones con mayor robo de identidad en el mundo.

Como la tecnología ha abierto las puertas a tantas facilidades y comodidades, asimismo ha aumentado el riesgo operacional como riesgo de robo de datos y fraudes de información. Esto significa consecuencias cada vez más costosas y destructivas, generando no solo la pérdida de credibilidad y daño a la reputación

de las instituciones sino también un impacto financiero bastante alto como resultado de la filtración de datos en cada cibercrimen.

En el Perú las cajas municipales, tiene la necesidad de gestionar sus riesgos operacionales, controlando y mitigando su efecto negativo en el patrimonio y calculando un capital mínimo por riesgo, acorde al riesgo asumido, para lograr la sostenibilidad y crecimiento de sus organizaciones y para estar en el ámbito de la competencia internacional. También podemos decir que se considera importante debido a que soporta el desarrollo económico del país y que posee un gran potencial de crecimiento por las características favorables que vive el Perú actualmente.

Según la revista Pacific credit rating (2020) nos dice que:

La Caja viene gestionando los riesgos derivados de procesos inadecuados, fallas de personal de la tecnología de información o eventos externos; en este sentido, la unidad de Riesgo Operacional realiza concientización y capacitación del personal, con la finalidad de actualizar, reforzar y sensibilizar al personal respecto a la gestión de riesgo operacional y continuidad del negocio. Durante 2019, la Caja presentó 26 eventos de pérdidas por riesgo operacional por un monto de S/ 0.246 MM, los cuales representaron -2.6% de la utilidad neta, encontrándose dentro del apetito de riesgo establecido parte de la Caja (4%). Asimismo, a diciembre, el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional aumentó en +7.8% (+S/ 0.834 MM), representando el 20% del total de requerimiento mínimo legal (dic.18: 18%).

Esto quiere decir que las cajas municipales de ahorro y crédito, no están tan preparados donde podemos observar habido perdidas por riesgo operacional, se ha comprobado que la multiplicidad de mecanismos de seguridad informática puede aumentar en gran parte las probabilidades de combatir estas situaciones y la capacidad de las empresas de poder brindarles a sus clientes mayor seguridad y confianza en el desarrollo de sus transacciones diarias.

Por otro lado, el diario de gestión (2018) nos dice que: La gestión de riesgos juega un papel crucial en la toma de decisiones de las instituciones financieras, ya que

no solo prevé las posibles amenazas, sino que además plantea escenarios de acuerdo a la capacidad de riesgo de la empresa. “Este tipo de análisis repercutirá también en la institucionalidad y prestigio de la compañía, por lo que es un elemento crucial que requiere de un nivel profesional alto”.

Toda empresa debe estar en la capacidad de medir los riesgos a los que se expone. Estos pueden ser sociales, económicos, tecnológicos y, de diverso tipo, de acuerdo a sus operaciones. Sin embargo, existe un tipo de empresa que depende sustancialmente de la adecuada gestión del riesgo para ganar o perder las cajas municipales.

Durante el año 2020 el sistema financiero peruano, contaba con antecedentes y deficiencias en el soporte sistemático financiero, por ello continúan teniendo los mismos problemas sistemáticos que hasta el día de hoy no nos brindan soluciones estratégicas, operacionales y legales. A raíz del estado de emergencia que atravesó nuestro país, es el único medio económico y financiero que tenemos que conciliar, teniendo una buena dinámica con las operaciones financieras.

Según el diario Gestión (2020), nos dice que el 38% de los montos de fraudes en tarjetas de crédito y débito durante el 2020 se realizaron por internet en páginas web de comercios, de compras, etc.

“En el sector financiero, el fraude y la estafa se encuentran relacionados a la acción desarrollada por delincuentes, quienes buscan a través de engaños, apropiarse de los fondos de los ahorristas o utilizar sus líneas de crédito en beneficio propio, aprovechándose del desconocimiento o distracción de los usuarios”

Por ello, nosotros como clientes nos sentimos afectados económicamente ya que no estamos conforme con la atención que se nos brinda ya que hemos sido víctimas de algún delito electrónico. Hoy en día buena parte del comercio global, se dan a través de las operaciones bancarias. Pero muchos de nosotros significamos el riesgo de ser víctimas de fraude en el Perú.

Asimismo, el propósito del presente trabajo de investigación, marco regulatorio y otros de la gestión de riesgo operacional, de forma que se visualice la importancia de la gestión de este riesgo y proponer un modelo de gestión de riesgo operacional, también la planificación estratégica en las cajas municipales peruanas.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo la planificación estratégica incide en la gestión de riesgo operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana en el año 2020?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cómo los principios de planificación estratégica inciden en el fraude operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020?
- b. ¿De qué manera los procesos de planificación estratégica inciden en el monitoreo de los riesgos en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020?
- c. ¿De qué manera el análisis de riesgo incide en la toma de decisiones en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo la planificación estratégica incide en la gestión de riesgo operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar cómo los principios planificación estratégica inciden en el fraude operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020.
- b. Conocer si los procesos de planificación estratégica inciden en el monitoreo de los riesgos en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020.
- c. Determinar cómo el análisis de riesgo incide en la toma de decisiones en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Importancia de la investigación

Nuestra investigación es de suma importancia para las cajas municipales de ahorro y crédito, realicen capacitaciones a sus trabajadores y monitoreo, con la finalidad de poder evitar los fraudes internos y externos, las cajas municipales donde desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento de la economía, empleando un recurso que es el capital.

Una de las razones para el desarrollo de la investigación, responde al conocimiento e interés profesional por tratar de conocer como la planificación estratégica incide en la gestión de riesgos operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020; además de conocer los aspectos importantes que ello conlleva con respecto al desarrollo económico, afectando con sus significantes riesgos de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos en el sistema financiero.

De esta manera se puede evitar un fraude interno y externo de acuerdo al planteamiento de la corporación administrativa y así pueda tomar buenas decisiones y enfrentar a muchos desafíos. Por otra parte, la toma de decisiones induce el seguimiento de la innovación, conocimiento y confiabilidad.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

El presente trabajo de suficiencia profesional es factible que se ejecute dicho trabajo, ya que se cuenta con la información necesaria para su desarrollo; así como también se dispone de los medios necesarios para llevarse a cabo dicha investigación. Por último, tenemos el asesoramiento de Profesionales en el tema de Desarrollo de trabajos de Investigación.

1.5. Limitaciones del estudio

Durante el desarrollo de la presente investigación, no se han presentado dificultades e inconvenientes en relación a las fuentes de información, por lo cual se considera factible su ejecución. Asimismo, hemos tenido dificultad en obtener información de las cajas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

- Baldeón C.; Fonseca A.; Valdivia F. (2019). Planeamiento estratégico para la caja municipal de ahorro y crédito Cusco s.a. (Grado de Magíster). Pontificia universidad católica del Perú.

Es de esta forma que en esta tesis se prepara el planeamiento estratégico de la caja municipal de ahorros y créditos Cusco en un horizonte de 12 años (hacia el 2030), el cual está formado por la iniciativa de la perspectiva, tarea, valores, y código de ética de la CMAC Cusco, los 9 elementos propuestos por D'Alessio (2013), y la investigación del ambiente microfinanciero del Perú y del territorio del Cusco, de donde se han conseguido oportunidades y amenazas que influyen a las cajas municipales, el desarrollo de estos estudio permitió proponer 4 tácticas: (a) penetración de mercado del norte del Perú en donde no posee marco de acción en la actualidad, (b) desarrollo de mercado al decidir nuevos productos de integración financiera en las regiones donde si tiene marco de acción, (c) mejoras de indicadores ROA y ROE y ROS (retorno sobre las ventas), y (d) asignar un porcentajes de las utilidades en I&D que en la actualidad no posee. Estas estrategias lograran conseguir la perspectiva de las CMAC, por medio de sus 6 fines a extenso plazo: (a): incrementar el margen neto de 15% al 2017 a 20% al 2030, (b) mejorar la rotación de activos de 1.27% al 2017 a 4% al 2030, (c)

incrementar el ROE de 15% al 2017 a 20% al 2030, (d) incrementar el incremento de ventas de 18.11% al 2017 a 25% al 2030, (e) aumentar el número de oficinas de 96 en 12 zonas al 2017 a 150 oficinas en 24 zonas al 2030, y (f) designar un porcentaje de las utilidades en I&D en CMAC Cusco al 2017 no había inversión, al 2030 el 2% de las utilidades netas.

La economía peruana está progresando ya más de siete años, como consecuencia del comienzo de una apertura macroeconómica, acceso y alcance a nuevos mercados y la puesta en marcha de inversiones en sectores estratégicos.

Este sector ha mostrado un crecimiento continuo en el país, y su éxito ha permitido aumentar el grado de bancarización en el país, aunque este continúa siendo relativamente bajo, su principal característica es atender las necesidades de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa, asimismo brindan servicio de ahorro y ofrecen créditos personales, generalmente en aquellos sectores no atendidos por la banca formal.

- Hidalgo J.; Muñoz R.; Rosales G. (2015). Plan estratégico para la caja municipal de ahorro y créditos de Maynas, periodo 2015-2019 (Grado de Magíster).

Para fines del segundo semestre del año 2015, la caja municipal de ahorro y crédito de Maynas (en adelante caja Maynas) cerraba un periodo guiado por su último plan estratégico formulado a inicios del 2010. El rendimiento organizacional se encontraba muy por debajo de las expectativas de sus directivos y con una clara tendencia a continuar disminuyendo (la rentabilidad y participación de mercado obtenidos al cierre de dicho periodo eran de 7%, mientras que la rentabilidad promedio del sector es del 12%), y en las zonas de mayor presencia –Iquitos y Loreto– la participación de mercado fue de 9,70% y 7,31%, mientras que al cierre del 2011 se obtuvieron 12,8% y 11,6%, respectivamente. Dada esta situación, el presente plan estratégico plantea la formulación de estrategias que lleven a la caja Maynas a desarrollar ventajas competitivas que le permitan generar valor de manera sostenible; para el desarrollo de estas, el presente plan

está basado principalmente en las escuelas de diseño y posicionamiento mencionadas por Mintzberg (2012), poniéndose énfasis tanto en el proceso de formación de las estrategias (escuela de diseño) como en su contenido (escuela de posicionamiento).

Esta presente investigación nos ayuda a ver el proceso de planeación normalmente se centraba en el diseño del plan, que el objetivo primordial era formular un plan para cumplir con normas externas, más que de guía para lograr la visión y misión, es decir no se veía este proceso como una parte de un proceso de mayor alcance o como un modelo para alcanzar la excelencia organizacional. Al desarrollar la capacidad que integra la estrategia a las operaciones, ya que al ser una competencia escasa con los competidores. Podemos decir que esta estratégica es muy importante ya que podemos realizar cambios dada la situación de la caja, para luego validar la visión, misión y valores vigentes a la luz del contexto actual y de las expectativas actuales y futuras de los principales interesados, teniendo como conclusión su replanteamiento. Posteriormente se formularon los objetivos estratégicos y financieros, luego de lo cual se realizó el análisis externo e interno de tal forma que a través de un proceso de conjugación y validación se generen las estrategias más adecuadas para la caja Maynas.

Esta presente trabajo de indagación nos ayuda a ver el proceso de idealización comúnmente se centraba en el diseño del proyecto, que la finalidad fundamental era formular una estrategia para consumir con reglas externas, más que de guía para poder hacer la perspectiva y tarea, o sea no se notaba este proceso como una sección de un proceso de más grande alcance o como un modelo para conseguir la excelencia organizacional.

- Bulnes G. (2017). Los fraudes informáticos y sus implicancias en la gestión del riesgo operacional en las entidades financieras en el Perú 2011-2014 (Grado de Maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

En la presente investigación, se planteó como objetivo, determinar si los fraudes informáticos tienen implicancias en la gestión del riesgo operacional en las entidades financieras en el Perú, para lo cual buscando obtener información de

interés para la tesis, se reunió toda la información que habían dado los encuestados, la cual fue procesada en la parte estadística y, posteriormente se llevó a cabo la interpretación de cada una de las interrogantes, con los aportes que habían brindado los interrogados, para luego llevar a cabo la contrastación de las hipótesis. Al concluir la investigación, se determinó que la aplicación de la metodología de la investigación científica, fue empleada desde el planteamiento del problema, el manejo de la información para el desarrollo del parte teórico conceptual; como también lo relacionado con los objetivos, hipótesis y todos los otros aspectos vinculados a la tesis; para finalmente, llevar a cabo la contrastación de las hipótesis y llegar a la discusión, conclusiones y recomendaciones. Del presente trabajo estableceremos conclusiones relevantes en lo relacionado a aquellos aspectos que inciden en el crecimiento de estos fraudes informáticos.

Existen riesgos cuando se realizan operaciones vía internet, donde las diferentes entidades financieras deben prevenir, con el fin de que sus clientes se sientan seguros al realizar sus operaciones a través de las diferentes aplicaciones de internet. Las entidades financieras vienen enfrentando esta modalidad de fraudes informáticos desde hace varios años y ante el crecimiento del mismo los directorios vienen invirtiendo capitales importantes en tecnología para mitigar los impactos de estos riesgos, así como en el perfil necesario que los expertos en el tema deben liderar para estos procesos.

2.1.2. Antecedentes internacionales

- Ruano R. (2017). Planificación estratégica financiera para el mejoramiento de los procesos financieros del comercial guapos de la ciudad de San Gabriel. (Tesis de Pregrado). Universidad regional autónoma de los andes, Ambato, Ecuador.

La globalización de los mercados en la actualidad requiere que las empresas se vuelvan lucrativas donde la competencia de las empresas son factores principales para lograr la excelencia para el comercial guapos. Objeto de este estudio, sus operaciones financieras dependen de un modelo de gestión estratégicamente, de tal manera que vaya estableciendo valor y mejore su imagen competitiva en el

mercado. El presente documento de tesis, presenta en inicio una introducción del mismo, que indica detalladamente la situación problémica del comercial guapos, para lo cual plantea como posible solución desarrollar una planificación estratégica financiera con la finalidad de mejorar los procesos financieros. Detalla cuatro objetivos específicos, cuyo desempeño permite alcanzar su objetivo general. se plantea el objeto de investigación y campo de acción, que están cobijado por la gestión financiera y responsabilidad social como línea de investigación del proyecto.

Esta tesis nos menciona que la idealización financiera se apoya en desarrollar una estrategia donde el individuo se ofrece y se traza diferentes fines, metas, con el objetivo de mejorar y lograr los metas propuestos. Por esa razón debemos disponer de una idealización estratégica financiera que logre orientarnos en la administración de cobros y fechas de pagos según las instrucciones. Que nos posibilite examinar y evaluar nuestra inversión, esperando obtener una productividad de esta forma crear productividad ofrendando una mejor calidad de servicio al comprador y con responsabilidad social obteniendo una imagen competitiva en el mercado.

- Orantes M.; López J. (2016). Propuesta de un modelo de gestión de riesgo operativo aplicado a las instituciones financieras no reguladas (Tesis de Maestría) Universidad del Salvador, Argentina.

A la luz de los acontecimientos ocurridos en las grandes economías globales en los años recientes, la evidencia histórica ha demostrado la vulnerabilidad de las instituciones ante eventos de tipo operacional. Por consiguiente, anticiparse a posibles pérdidas de tipo operacional debe ser importante para las instituciones dedicadas a la intermediación a la prestación de servicios bancarios. En este sentido, se reconocen importantes limitaciones en la gestión de riesgo derivados de los procesos, personas, tecnologías de información y acontecimientos externos en las instituciones financieras no reguladas. La investigación realizada, propone un modelo de gestión de riesgo operativo a las instituciones financieras no reguladas. La construcción de esta herramienta se basó en un análisis bibliográfico de la normativa técnica local y en estándares internacionales.

Además, se proponen lineamientos adecuados para: identificar, medir, controlar y monitorear los diferentes las diferentes exposiciones a las que se enfrenta el negocio crediticio. De acuerdo con los resultados de la investigación, se determinó que la ausencia de un modelo de gestión de riesgo operativo puede limitar la identificación y medición de posibles pérdidas que afecten la rentabilidad y el patrimonio.

Esta tesis, nos dice que la administración de riesgos operativo puede dañar diversos puntos de vista relevantes de las entidades financieras, como tener probables pérdidas que puede perjudicar a la productividad y al patrimonio. El peligro operacional es primordial ya que tiene un grave efecto en los resultados tal cual logren obtener una buena administración al control interno de igual manera logre producir una más grande productividad a las entidades financieras tal cual el territorio logre obtener un aumento económico en nuestro estado y conservar la sostenibilidad en el sistema financiero en su grupo.

- Villalba P. (2014) El riesgo operacional y su incidencia en la calidad de los productos y servicios financieros del banco de machala sucursal Ambato. (Tesis de Maestría), Universidad técnica de Ambato, Ecuador.

La presente investigación se efectuó en el banco de machala sucursal de la ciudad de Ambato, con el objeto de facilitar un plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional y así brindar servicios y productos financieros de calidad a cada uno de los clientes en las transacciones que realicen, este plan de acción se convierte en un proceso de control interno en la administración, evaluando el ambiente de control que estimula el entorno de la actividad del personal, vigilando y verificando su desempeño laboral en las funciones asignadas, y resguardando la información confidencial de los clientes. La evaluación de riesgos permite identificar riesgos relevantes que influyen en el cumplimiento de los objetivos, fallas técnicas y errores humanos del personal, las actividades de control que constituyen políticas y procedimientos plasmados por la alta gerencia son para cumplir con las acciones y procedimientos establecidos, la información y comunicación que se centran en la calidad de los productos y servicios financieros

del banco de machala sucursal Ambato y finalmente los actores de la unidad de gestión quienes son los protagonistas de control y monitoreo de las actividades y de sus procesos, los cuales permiten comparar lo ejecutado con lo programado, definiendo un resultado positivo o negativo que afecta directamente a la atención de los clientes.

En este trabajo de investigación, los trabajadores de la institución bancaria no conocen el contenido de normativa de riesgos emitidos por la superintendencia de bancos y seguros, donde la entidad a tomado medidas para reducir riesgo, pero eso no podemos descartar a que este expuesto a riesgo operacional por fraudes y fallas en los sistemas, ya que no existe un plan de acción para enfrentar los riesgos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Planificación estratégica

Podemos decir que la planificación estratégica es una metodología para escoger entre alternativas que se caracteriza por ende podemos verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes. para así alcanzar y establecer los planes de acción, los programas y procedimientos, todas de todas las cajas de ahorro y crédito, de esta manera poder ver cualquier tipo de riesgo que tiene que afrontar, y buscar la manera de hacer un plan estratégico con sus principios y procesos de planificación para así tomar una decisión por el bien de las cajas de ahorro y crédito.

Según Armijo M. (2011), planificación estratégica expresa que: “El uso de la planificación estratégica se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados” (p.16).

A las formas de poner en práctica las estrategias corporativas y las relativas a las áreas funcionales se les puede llamar estrategia operativa.

La estrategia llega hasta el nivel del individuo, eso quiere decir si usted, como persona o funcionario de una empresa, puede tener su propio plan estratégico, al definir el camino que quiere seguir en su vida o profesión y los objetivos que pretenda realizar.

Según Amaro A. (2009), fundamentos de administración nos dice que: “Es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar, dicho proceso de planeación estratégica (o estratégica corporativa) se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de su parte: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos”

2.2.1.1. Principios de planificación

Los principios de planificación es una ley o una regla, que se cumple para alcanzar el objetivo que tiene trazada las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana, hay principios de flexibilidad estos se caracterizan por afrontar los cambios que existen en la actualidad, si es adecuado cambiar un plan ya que por que se nos está saliendo de cause para volver acordado a los cambios que se esta caída por las nuevas tecnologías.

Según Rojas, Miguel y Marín, Johana (2011) Planeación estratégica: un principio se concibe como todo aquello que se acepta o se acoge en esencia sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles. También puede entenderse como fuente, origen y causa inicial, la planeación al igual que cualquier otra actividad administrativa se rige por unos principios, los cuales son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Planeación estratégica: fundamentos y casos, (2011)



Rojas, López, Miguel David, and Marín, Laura Johana Medina.

(2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos

La flexibilidad: Este principio implica el hecho de que un plan debe reajustes o correcciones en el momento de su ejecución debido a una serie de circunstancias. A medida que un plan se ejecute es pertinente realizar una evaluación continua.

La factibilidad: La planificación debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

La objetividad: Este principio plantea la necesidad de estudiar los hechos sin aferrarse a juicios u opiniones preconcebidos.

La coherencia: Este principio advierte que los diferentes planes programas o proyectos deben formar a una unidad coherente y orientar sus esfuerzos en un mismo sentido.

La estandarización: Este principio implica la homogeneización de procedimientos, programas y productos, para que los planes sean más sencillos y claros, la estandarización es posibles en aquellas tareas que son repetitivas o sea que siempre se realizan de una determinada forma por lo que no exigen gran discrecionalidad por quien la ejecuta.

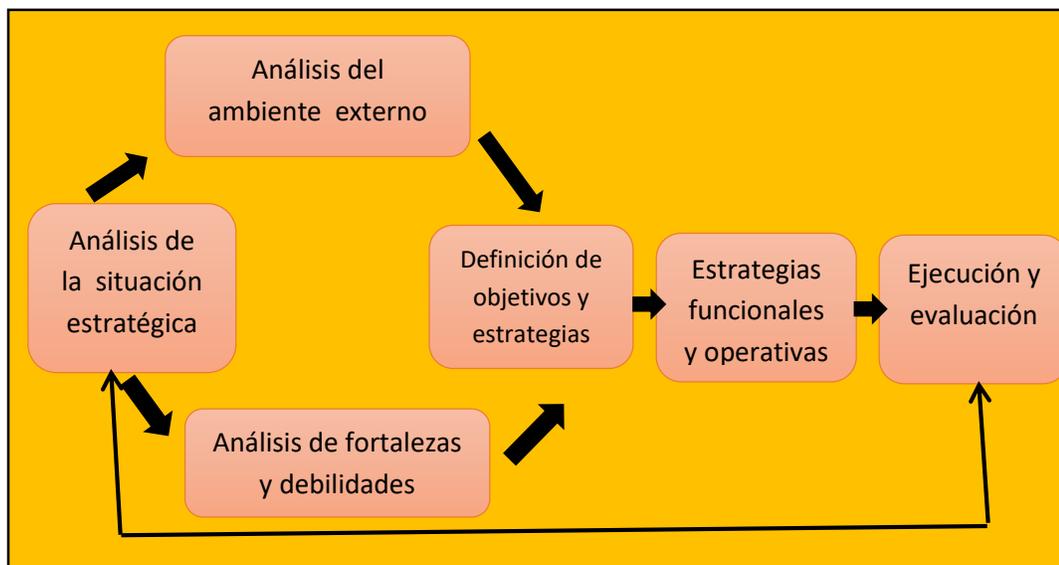
La participación: Este principio favorece y propicia el análisis, reflexión, discusión y toma de decisiones en la participación de todos y todas en los espacios educativos y comunitarios. La participación tiene como objeto la

búsqueda del bien social, propiciando las oportunidades para que los actores sociales involucrados y comprometidos con los procesos educativos contribuyan al cumplimiento de los fines de la escuela.

2.2.1.2. Procesos de planificación

Los procesos de planificación es la visión tiene que ver con el sueño que tiene la compañía largo plazo, además durante este proceso desarrolla la misión a quien se dirige, que se diferencia del resto compañías, como es el caso las cajas municipales de ahorro y crédito, se dirigen a los empresarios que desean invertir en un negocio y estas compañías se diferencian en los demás con los cambios tecnológicos, los procesos también se define con los valores ya que tiene la forma de trabajar de la compañía, ya con todo estos se puede hacer la planificación para empezar se tiene que hacer el análisis de la situación ,ya que este paso nos ayudara a las cajas municipales de ahorro y crédito, este proceso es fundamental ya que podemos ver qué cosa afecta a los cajas municipales de ahí podemos ver cuáles son las fortalezas y debilidades , el segundo proceso es la estratégica en este proceso nos habla cuales son las herramientas que debemos usar para nuestro competidores.

Según Amaro A. (2009), Fundamentos de administración nos dice que: Un proceso sistemático de planeación estratégica es una secuencia de análisis y decisiones que comprende los siguientes componentes principales. Es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.



Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector Público.*

Estas etapas pueden cumplirse en cualquier orden, dependiendo de la situación algunos administradores prefieren primero los objetivos y después las estrategias; otros lo hacen en forma contraria. Algunos hacen énfasis en el análisis de las amenazas y oportunidades; otros se preocupan sólo por las oportunidades. Además, a cada momento la situación es diferente. Los análisis deben realizarse de manera continua, a fin de dar seguimiento a la evolución de todas las variables que afectan la organización. Las decisiones de los administradores crean nuevas situaciones que deben monitorearse. De ese modo, la planificación estratégica es un proceso continuo y no un procedimiento burocrático periódico. Según Fernández Ana (2010). Nos dice que: El riesgo operacional en las entidades financieras, en primer lugar, es necesario realizar una descripción completa de los diferentes procesos que originan sus actividades para pasar en segundo lugar a realizar un análisis de los mismos con el fin de detectar las posibles causas de riesgo operacional y su tipología.

A continuación, presentamos para cuatro áreas clave de una entidad financiera un análisis detallado, aunque no exhaustivo, de cómo se va manifestando el riesgo operacional a lo largo de los siguientes procesos:

- Inversión crediticia.
- Compra/venta de valores.
- Recursos humanos.
- Inmovilizado.

2.2.1.3. Análisis y evaluación de gestión de riesgo

Las cajas municipales se preocupan más por enfrentar una gestión de riesgo operacional para poder determinar una operación bancaria por ejemplo un préstamo financiero ya que cuenta con muchos factores que prospere un préstamo a la vez cuenta con muchos documentos para poder facilitar este tipo de operación crediticia garantizando mediante un aval y realizar una declaración jurada de bienes, donde se desgranar nuestros activos (bienes) y pasivos (deudas) hasta determinar un neto patrimonial. Por lo tanto, nos permite medir la capacidad de pago que puede ser definido frente a las cuotas o compromisos de pagos derivados. El cual la entidad financiera hace este análisis y evaluación cuantitativo, cualitativo o una combinación de ambos ante la probabilidad de aparición del riesgo y la gravedad de sus consecuencias. Una vez analizados y evaluados los riesgos nos permite evitar, transferir, reducir, aceptar el riesgo que tengamos ante nuestra entidad financiera.

Una vez identificados los riesgos asociados a cada proceso, es conveniente analizarlos y evaluarlos para determinar los riesgos más relevantes.

Según Pardo José, (2017), Gestión por procesos y riesgo operacional afirma que: El análisis del riesgo consiste en considerar información respecto al riesgo que nos permita a posteriori evaluarlo y, como consecuencia, decidir sobre su relevancia. El análisis puede ser cuantitativo, cualitativo o una combinación de ambos. Para analizar el riesgo, se suele utilizar información relacionada con la probabilidad de

aparición del riesgo y con la gravedad de sus consecuencias en caso de materializarse, pudiéndose añadir otros factores de análisis como, por ejemplo, la defectibilidad de riesgos a través de posibles controles existentes actualmente. Para valorar la probabilidad de aparición del riesgo, la gravedad y otros posibles factores, se utilizan escalas de valoración, que pueden ser:

- Escalas de tipo cualitativo (por ejemplo, alto / medio / bajo): se pueden utilizar cuando el nivel de riesgo es bajo y no justifica el tiempo y los recursos necesarios para hacer un análisis más completo.
- Escalas de tipo semi cuantitativo (por ejemplo, 1-alto / 2-medio / 3-bajo): cada nivel de la escala lleva asociado un dato numérico. Se debe concretar todo lo posible la escala utilizada a fin de evitar malentendidos o malas interpretaciones al utilizarlas.
- Escalas de tipo cuantitativo (por ejemplo, 1-probabilidad <1% / 2-probabilidad 1-3% / 3-probabilidad >3%): no son sencillas de elaborar, ya que requieren de datos para establecerlas. En la tabla se muestra un ejemplo de escalas de valoración. Como se puede apreciar, la gravedad de las consecuencias se expresa en términos de daños tangibles e intangibles para la organización, utilizándose varios descriptores para cada nivel. En el caso de la probabilidad, también se utilizan varios descriptores para definir cada uno de los niveles de la escala de probabilidad.

Para aquellos riesgos cuya evaluación haya concluido con la necesidad de actuación, se debe disponer algún tipo de acción para tratar de minimizar o eliminar el riesgo. Cuando se consideran las opciones de tratamiento del riesgo es muy conveniente tener en cuenta, directa o indirectamente, a las partes interesadas (trabajadores, proveedores) para que opinen sobre la propuesta, ya que en muchos casos serán estas partes interesadas las que tengan que poner en marcha las actuaciones frente a los riesgos.

En la tabla se presentan agrupadas algunas posibilidades de tratamiento de los riesgos operacionales.

Posibles opciones de tratamiento de un riesgo

EVITAR EL RIESGO	TRANSFERIR EL RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> • No iniciar ni continuar con la actividad que causa el riesgo. • Eliminar la fuente del riesgo. • Automatizar actividades. • Mejorar la organización del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar seguros para prevenir las posibles pérdidas. • Aceptar la entrada de nuevos socios. • Externalizar el proceso o una parte de este. • Establecer acuerdos con otras organizaciones.
REDUCIR EL RIESGO	ACEPTAR EL RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer medidas de atenuación o contención. • Modificar las consecuencias Añadir inspecciones / comprobaciones. • Cambiar responsabilidades. • Crear planes de contingencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el riesgo sobre la base de una decisión informada. • Provisionar pérdidas potenciales • Vigilar el riesgo para comprobar que sus límites siguen siendo aceptables dentro de la tolerancia al riesgo de la organización.

Gestión por procesos y riesgo operacional, (2017)

2.2.2. Gestión de riesgo

Según Pablo Mauricio (2012) Gestión de riesgo nos dice que: La gestión de riesgo está orientada a la supervivencia de cualquier ente u organización que se desenvuelva en un entorno dinámico e incierto, con el propósito que desarrollen la capacidad de adaptarse al cambio, y que se aprovechen oportunidades y se mitiguen las amenazas potenciales que constituyen riesgos que hay que afrontar. Riesgo que, tendrá un impacto (negativo o positivo) en la gestión; de un lado, la ocurrencia del suceso; y, de otro lado, las consecuencias de lo que suceda, hecho para el que resulte esencial contar con la información.

Según Tupiñán (2015) Administración de riesgos, explica que: “Se produce el riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca

claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos”.

2.2.3. Gestión de riesgo operacional

La gestión del riesgo operacional, tiene un propósito de desarrollar la capacidad de adaptarse al cambio existente y continuo en sistema financiero, lo cual existe muchas amenazas potenciales de riesgos. La relación del entre el cliente y las entidades bancarias sus operaciones en los mercados de grandes potencias son difícil que la entidad financiera conozca exactamente el perfil o su historial del cliente, así como su adecuado análisis que pasen por diversos factores imprescindible que permita evaluar la prestación financiera de manera que pueda otorgarle el financiamiento. Se debe tener en cuenta que el sistema financiero y la gestión de riesgo operacional nos ayudan a planificar, analizar y determinar la información obtenida para luego desarrollar conclusiones y tomar decisiones con el cliente. Según Pardo, José. (2017) gestión por procesos y riesgo operacional, nos dice que: La gestión del riesgo operacional está relacionada con la fase de planificación de procesos, pues antes de la puesta en marcha de los procesos se debe reflexionar sobre los riesgos inherentes a su desarrollo. Por lo general, los procesos ya nos los encontramos funcionando, y por esta razón también podemos vincular la gestión del riesgo operacional con la fase de actuación para la mejora del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), como una técnica para la optimización de procesos, pues identificar y tratar los riesgos asociados a los procesos, aunque ya estén en marcha, puede aportar mejoras muy notables en el desempeño de los mismos. El hecho de poder asociar la gestión del riesgo operacional a varias fases del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), ha significado que este tema sea tratado en esta publicación en un capítulo específico. La gestión del riesgo asociado a los procesos o gestión del riesgo operacional ha acaparado una gran atención a partir de su inclusión en la Norma ISO 9001:2015 sistemas de gestión de la calidad. Aunque ya existía antes como técnica de carácter preventivo, este relanzamiento debe ser

bienvenido, porque gestionar el riesgo operacional, si se hace seriamente, puede aportar enormes beneficios a cualquier organización.

En la norma ISO 9000:2015 se define el riesgo como el efecto de la incertidumbre, o lo que es lo mismo, el efecto de la falta de certidumbre o falta de certeza de que algo no discurra por los cauces que habíamos previsto. Siempre existe el riesgo de que las cosas no salgan como se planificaron. La existencia del riesgo es omnipresente, es parte del orden natural de las cosas. Gestionar cualquier tipo de riesgo no significa necesariamente eliminarlo, básicamente porque muchas veces no se puede. Gestionar un riesgo significa identificarlo, analizarlo y evaluarlo y, en consecuencia, adoptar las medidas oportunas; de este modo, la incertidumbre vinculada al riesgo se atenúa en gran medida.

El riesgo operacional lo podemos asimilar al riesgo de sufrir pérdidas directas o indirectas derivadas de fallos en los procesos de la organización. No somos muy dados a pensar en lo que puede ir mal, ignorando las posibles dificultades y escollos, fundamentando las previsiones más en el deseo de que se cumplan que en sus posibilidades reales.

Hay casos en los que sí se piensa en los posibles riesgos, pero en muchas ocasiones todo queda ahí, no desplegándose actuaciones concretas por cuestiones como, por ejemplo, la falta de conocimiento sobre cómo actuar, la falta de tiempo para hacerlo o la necesidad de invertir dinero, prefiriendo dedicarlo a otros asuntos en la confianza de que no pasará nada. Por lo general, el riesgo operacional es minusvalorado; sin embargo, abordar su gestión proporciona múltiples ventajas, como las siguientes:

Aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos marcados para los procesos, que no son otros que cumplir con los requisitos establecidos por los clientes internos y externos. Con ello conseguiremos que nuestros procesos sean más eficaces.

- Estimula la gestión proactiva, adelantándonos a los acontecimientos en lugar de ir detrás de ellos. Con la gestión del riesgo operacional la mayor parte de las incidencias se previenen, en lugar de actuar de manera correctiva sobre ellas. A medio y largo plazo, siempre es más económico.
- Mejora la seguridad y la confianza de las partes interesadas, al prevenirse gran parte de las posibles incidencias.
- Minimiza las pérdidas: si un riesgo se materializa produce un daño directo o indirecto, y este daño, a corto o medio plazo, supone siempre un coste tangible (monetario) o intangible (deterioro de la imagen, infidelidad del cliente). Por esto, hará nuestros procesos más eficientes.
- Mejora el aprendizaje de la organización y con ello la gestión del conocimiento.
- Incrementa la resiliencia de la organización, transmitiendo una mejor capacidad de reacción ante los riesgos que pudieran materializarse.

Respecto a los objetivos de la gestión de riesgos se establece: identificación, control y eliminación de las fuentes de riesgo; antes de que empiecen a afectar el cumplimiento de los objetivos trazados.

La gestión de riesgos está alineada con los propósitos estratégicos de la organización, puesto que las principales herramientas para desarrollar la gestión de riesgos provienen del enfoque por procesos, el direccionamiento estratégico y la gerencia de los proyectos. Según López M. (2009). El comité de supervisión bancaria de basilea define al riesgo operacional como “El riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos se incluye en este concepto el riesgo legal, pero no el riesgo estratégico y el de reputación”.

Se puede mencionar en esta categoría, riesgos relacionados con sistemas informáticos y las telecomunicaciones, que pudiesen conducir a errores o fraudes de gran magnitud. Este tipo de riesgo puede eventualmente

generar millonarias pérdidas y en algunos casos llevar a la quiebra a una entidad que maneje a la perfección los riesgos de crédito, de mercado o sistémicos, pero que deje de lado el cuidado del riesgo operacional. Uno de los principales problemas que conlleva este tipo de riesgo es considerar su cuantificación en relación al requisito de capital necesario para cubrirlo, aun así, existen también distintos métodos de cálculo, el indicador básico, el estándar y la medición avanzada.

2.2.3.1. Fraude operacional

Cuando escuchamos la palabra fraude nosotros sabemos que es una acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud. El fraude se comete en perjuicio contra otra persona o contra una organización. Podemos decir que los eventos de los riesgos operacionales, son muy importantes ya que hoy en día hacer compras virtuales se utiliza la tarjeta de crédito o débito pasándolo por los POS (point of sale), retirando dinero en efectivo de los cajeros automáticos (ya sea por pérdida o robo). Cada año que pasa se incrementan las cifras por robo cibernético (ransomware) y hace causa de un fraude para el cliente se ha visto afectado por esta nueva modalidad lo cual sus resultados han sido negativos. Sin embargo, a muchas personas que adquieren estos servicios primeramente buscan adquirir un seguro para proteger sus tarjetas de crédito o débito, para evitar correr el riesgo ya que muchas operaciones no son reconocidas por las entidades financieras. Así mismo existe la deficiencia en las relaciones laborales generando pérdidas financieras provocadas por negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación de personal, entre otros factores. La teoría de los eventos del riesgo operativo, nos brinda información como podemos mitigar y de qué manera se puede tratar ante un riesgo operativo en el sector financiero, entidad o empresa a nivel mundial. Según Musons, J.I (2005). Gestión de riesgo operativo en las entidades de crédito, afirma

que los fraudes: se define al evento como un incidente que se presenta en un proceso y cuya consecuencia es que el resultado final del mismo difiere de lo que se había planeado es debido a una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien por acontecimientos externos.

Procesos Internos:

- Incumplimiento de las políticas y procedimientos entregados por la institución.
- Incorrecta o inoportuna captura, ejecución y registro de una transacción.
- Errores operativos importantes.
- Errores en pagos en caja y depósitos sobre préstamos de clientes

Recursos Humanos:

- Negocios no autorizados.
- Abusos de información privilegiada
- Fraude
- Enfermedades y lesiones de los empleados
- Demandas de los empleados
- Conflictos derivados de remuneraciones, beneficios y terminaciones de contrato
- Problemas de reclutamiento o retención de personal calificado
- Asuntos legales

Sistemas Informáticos:

- Fallas de hardware y/o software.
- Indisponibilidad de bases de datos o corrupción de las mismas
- Acceso de personal no autorizado a base de datos y sistemas
- Fallas de comunicación interna de los datos
- Interrupción o inconsecuencia de los sistemas

- Ataques de programas maliciosos en los sistemas computacionales.

Evento Externo:

- Operacionales en proveedores de servicios de outsourcing.
- Control deficiente de pago de tributos e impuestos
- Incendios o desastres naturales
- Seguridad social y delincuencia
- Hurto robo



Musons, J.I (2005). Gestión de riesgo operativo en las entidades de crédito.

A continuación, se exponen las definiciones de los eventos “fallas” de mayor relevancia en términos de impacto y ocurrencia para una institución bancaria.

- **Fraude:** Se define a un evento como fraude, cuando existe la intencionalidad de obtener un beneficio ilícito a través de mecanismos como el engaño, ocultación o simulación y este requisito es independiente de su origen interno o externo.
- **Fraude interno:** Acciones que de manera intencionada buscan defraudar o apropiarse de manera no debida activos de la entidad o incumplir normas o leyes en los cuales está implicado al menos, un empleado o administrador de la entidad.

- **Fraude externo:** Actos realizados por una persona externa a la entidad que busca defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes.
- **Clientes:** Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a ellos. Daños a activos fijos: pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad a causa de terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones y desastres naturales en general.
- **Fallas tecnológicas:** Pérdidas procedidas de incidentes por fallas relacionadas con la tecnología ya sea esta de software hardware o telecomunicaciones.
- **Ejecución y administración de procesos:** Pérdidas derivadas de la inadecuada ejecución y administración de los procesos.
- **Recurso Humano:** Corresponde al conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la entidad. Vinculación directa corresponde a aquella basada en un contrato de trabajo en los términos de la legislación vigente, ya sea este celebrado por la misma entidad o un tercero.

2.2.3.2. Monitoreo de los riesgos

El riesgo nos permite identificar, analizar, evaluar y hacer un tratamiento continuo al cliente que cuente con un perfil o historial adecuado. El cual nos permita regular las actividades que se le pueda ofrecer, así tener la ventaja de detectar rápidamente y corregir las deficiencias en las políticas, el volumen, tamaño, complejidad de las operaciones. Ya que se le haiga otorgado algún tipo de crédito financiero al correspondiente a lo largo del tiempo se pueden dar cuenta que está obteniendo una morosidad o incobrabilidad del crédito asignado, o el cual el correspondiente tenga que subrogarse en las obligaciones contraídas por terceros a quienes se ha prestado un crédito de firma constituyente y así no tener exposiciones importantes de pérdidas. Por eso es importante monitorear los riesgos operativos atraes del conjunto de indicadores operativos tratan de

cuantificar el nivel de riesgo de la entidad: volumen de operaciones, número de tarjetas, rotación del personal, número de veces que cae el sistema, número de autorizaciones, número de confirmaciones pendientes, el tamaño, volumen, importes, etc. Son medidas de riesgo específicas para cada tipo de negocio el cual permitirá cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa.

Según Superintendencia de Bancos Guatemala C.A. (2018), los riesgos operacionales nos dicen que: “La alta gerencia debe implementar procesos para monitorear periódicamente los perfiles de RO y las exposiciones importantes de pérdidas. Deben existir mecanismos adecuados de generación de informes a nivel de consejo, alta gerencia y líneas de negocio que sustenten la gestión proactiva del RO (riesgo de operación).”

Una vez identificados y cuantificados los riesgos, es importante disponer de indicadores (conocidos como KRI, key risk indicator) que nos permitan realizar una gestión preventiva de los mismos.

Las principales características que deben tener los indicadores:

- La elección del indicador debe ayudar a explicar el riesgo asumido y reflejar el criterio experto del responsable del proceso o de la línea de negocio.
- Tener sensibilidad al riesgo: un incremento en el valor del indicador debe corresponder a un incremento en el riesgo monitoreado.
- Los indicadores deben estar bien documentados y sujetos a revisiones independientes.
- La validez y pertinencia de los indicadores deberá ser validada comparándolos con la historia de pérdidas registradas.

Características de los indicadores de riesgo

Según Fernández Ana (2010) La gestión del riesgo operacional nos dice que: Un indicador de riesgo es un elemento empírico de naturaleza

generalmente cuantitativa, aunque puede ser también de tipo cualitativo, cuyos valores son por lo general calculados con base en datos históricos que permiten representar la dimensión teórica o específica de un factor de riesgo considerando clave.

El uso de indicadores de riesgo permite implantar un sistema de gestión que proporcione pistas sobre el nivel de RO (riesgo de operación) de una entidad y una visión multidimensional de su perfil de riesgo. Algunos gestores llegan a identificar estas variables como la punta de lanza del nivel de riesgo y calibradores de gestión.

Desde el punto de vista de riesgo, los indicadores se configuran como una medida de criticidad que trata de predecir pérdidas potenciales por RO, mientras que como calibrador de gestión los indicadores se orientan como una medida del volumen RO de la entidad, en relación con la evolución y grado de cumplimiento de los objetivos del negocio.

Como punto de partida, es esencial que los indicadores de riesgos se encuentren vinculados con los principios estratégicos de planificación y control de la entidad formando parte de la dirección estratégica. Cada uno de ellos debe tener un objetivo claro y concreto para que sean útiles para la toma de decisiones por los responsables de cada área y también de la alta dirección, ya que de no ser así pueden surgir los problemas estructurales que comentábamos en el epígrafe.

Una manera de vincular o enlazar los principios estratégicos de gestión del riesgo con el diseño de un sistema de indicadores es identificar los factores clave de riesgo que en relación con el RQ se pueden asociar o identificar por tipos de riesgos de su propia naturaleza, como por ejemplo los factores críticos de RO (riesgo de operación) enunciados en el epígrafe 2 o la desagregación que contempla BIS II en un nivel 1.

El desarrollo de la metodología deberá contemplar el siguiente proceso:

- Identificar los inductores de riesgo asociados a cada favor clave, mediante autoevaluaciones, análisis de eventos de pérdida o simulación de escenarios desfavorables.
- Definir los indicadores de riesgo, valorar la obtención y recogida de datos, análisis de criticidad y seguimiento.
- Almacenar eventos de pérdida de RO, para contrastar resultados.
- Utilizar la información para la gestión efectiva del RO, tendente a mitigar el riesgo.
- Calcular y distribuir capital económico por líneas de negocio (áreas de negocio).
- El RO (Riesgo de Operación) es una variable que no resulta fácil de analizar debido principalmente a la heterogeneidad de factores que lo componen.

Dada esta heterogeneidad, una mejor identificación de su comportamiento se puede estudiar realizando una división o clasificación de los factores de riesgo en otros tipos de riesgo que, teniendo la misma base conceptual, difieren significativamente en la naturaleza o las causas que lo originan. Esta clasificación puede facilitar el estudio de comportamiento de cada factor y la identificación del conjunto de indicadores de riesgo asociados a cada uno de ellos.

La vinculación del factor clave e indicador/es de riesgo se puede sintetizar del siguiente modo: factor clave es lo que es necesario medir e indicador de riesgo es como se mide el factor de riesgo.

La utilidad de los indicadores radica en la posibilidad de establecer un valor óptimo u objetivo para cada uno de ellos, y a partir de este fijar intervalo de variación aceptable o niveles de criticidad. Los valores objetivos se determinan en función del grado de tolerancia establecido por la entidad, los objetivos estratégicos o los planes de negocio. En función del intervalo de variación establecido, la entidad puede definir planes de

acción o medidas correctoras según el grado de desviación de los indicadores.

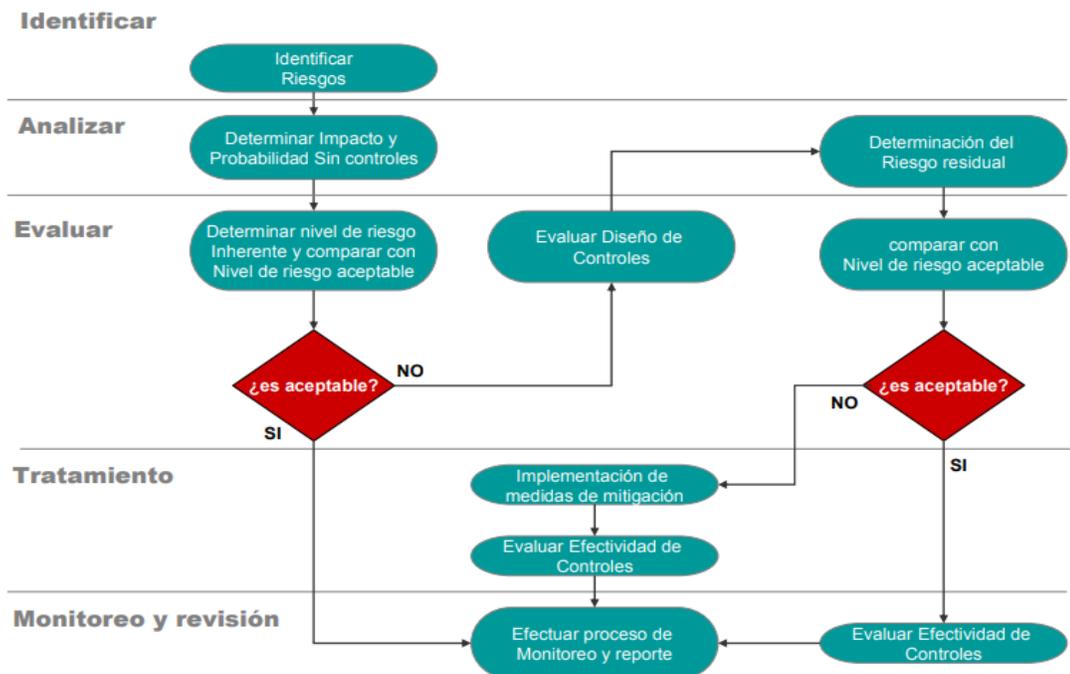
Depósitos Central de Valores (2011) “Lineamientos Generales De La Gestión De Riesgo Operacional” Nos Dice que: “Monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de Riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos.”

Un proceso efectivo de monitoreo es esencial para una gestión adecuada del riesgo operativo. Un monitoreo regular de las actividades puede ofrecer la ventaja de detectar rápidamente y corregir deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo.

El monitoreo regular también fomenta la identificación temprana de cambios materiales en el perfil de riesgo, así como la aparición de nuevos riesgos.

- El alcance de las actividades de monitoreo incluye todos los aspectos de la gestión del riesgo operativo en un ciclo de vida consistente con la naturaleza de sus riesgos y el volumen, tamaño y complejidad de las operaciones (de cada departamento en sus procesos).

Diagrama del proceso de evaluación de riesgos.



Recuperado de:

https://www.dcv.cl/images/stories/DOC/empresa/lineamientos_generales_gestion_de_riesgo_operacional.pdf

2.2.3.3. Toma de decisiones

Podemos decir que la toma de decisiones es uno de los elementos importante del liderazgo, en las entidades financieras la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las opciones que estén disponibles, a los efectos de resolver un problema que hay en las entidades financieras, uno de ellos podría ser los riesgos operativos, en el proceso de tomas de decisiones hay tres pasos más importante ,los pasos a seguir, lo primero que se tiene que hacer es identificar el problema o los riesgos que tiene las entidades financieras este paso es el más difícil es su comprensión y el análisis por eso es primordial cual el conveniente del problema que hay en las entidades financieras , en el segundo paso evaluar las soluciones se puede llevar a cabo cuantitativa y cualitativa, es decir se puede ponderar cada uno de las soluciones o simplemente evaluar la ventajas o desventajas , y por último paso selección es la más importante ya que tenemos que elegir a una solución del problema. Por

ello el indicador toma decisiones es muy importante ya que nos ayuda a solucionar los problemas que podría ver es los riesgos operativos.

Según Vargas C. (2009) La planeación estratégica en las organizaciones nos dice que: esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Identificación de alternativas estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes. Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

Evaluación de opciones estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,
2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,

3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y
4. Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

Selección de alternativas estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa. Para Robbins, S (1996) Herramientas de toma de decisiones. Nos dice que: La toma de decisiones es una actividad de vital importancia dentro de cualquier grupo social llámese familia, club, empresa o institución. El tomar decisiones es algo usual en la actividad de la gente, muchas de estas decisiones son simples y rutinarias, otras toman un poco de tiempo y otras son decisiones únicas de acuerdo al contexto en que se encuentra.

Ventajas de la toma de decisiones en equipo

- Una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información.
- Una mayor variedad de puntos de vista.
- Se facilita la aceptación de la solución final.
- Se reducen los problemas de comunicación.

Limitantes de la toma de decisiones en equipo.

- La presión social que se genera.
- El predominio que ejercen los líderes informales del grupo sobre los demás.
- Los propósitos ocultos, que muchas veces influyen en las opiniones: intereses personales, políticos, entre otras.
- La manipulación del compromiso, con la finalidad de llegar a una decisión más rápidamente.

Sugerencias para lograr que funcione la toma de decisiones en equipo:

- Realizar reuniones semanales o bisemanales para mantenerse informados sobre los avances y problemas que se presenten.
- Durante las reuniones adoptar un enfoque para el diagnóstico de la solución de los problemas.
- Desarrollo de la solución, sin una intervención dominante del líder del grupo que debe adoptar una posición más de apoyo que de intervención activa, dejando que el grupo sugiera y proponga, sin inmiscuirse directamente en los debates.
- Discusión de la solución final.
- Retroalimentación, después de que se haya escogido e implantado una solución, el líder del grupo debe estar retroalimentando al mismo, sobre los avances, éxitos o fallas que se presenten.

2.3. Definición de términos técnicos

- **ROA:** Ratio que indica la rentabilidad de una empresa en relación con su activo total; indica el rendimiento que se está obteniendo de los activos. Se calcula dividiendo el beneficio neto entre el activo total.
- **ROE:** Es el ratio más usado para medir la rentabilidad de una empresa. Se calcula dividiendo el beneficio neto obtenido por dicha compañía en relación a sus fondos propios.
- **Cibernéticos:** Es el estudio interdisciplinario de la estructura de los sistemas reguladores. los flujos de información que rodean un sistema, y la forma en que esta información es usada por el sistema como un valor que le permite controlarse a sí mismo: ocurre tanto para sistemas animados como inanimados indiferentemente.
- **Gestión:** Es la acción y el efecto de gestionar y administrar, de una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.
- **Riesgo:** Es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre. Sin embargo, los riesgos pueden reducirse o manejarse.
- **Operacional:** constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado en otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis principal

Si se toma en cuenta la planeación estratégica entonces se reducirá la gestión de riesgo operacional de esta manera se podría solucionar y evitar los riesgos en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana.

2.4.2. Hipótesis derivadas

a) Si se aplican correctamente los principios de planificación entonces se podrá obtener una reducción del fraude operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana.

b) Si las cajas municipales de ahorro y crédito aplican correctamente procesos de planificación estratégico entonces se reflejará una mejorar el monitoreo de riesgos.

c) Si se utiliza de la manera correcta el análisis de riesgo entonces existiría una buena toma de decisiones donde podemos evitar las posibles amenazas y reducir los riesgos operacionales en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana.

2.5. Operacionalización de variables

Planificación Estratégica

Definiciones conceptuales	Según Armijo M. (2011), Manual de planificación estratégica expresa que: “El uso de la planificación estratégica se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados” (p.16).	
	Indicadores	Índices
	Principios de planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad • Flexibilidad • Cambio de estratégica
	Procesos de planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Estrategias funcionales • Ejecución y Evaluación
	Análisis riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar • Transferir • Reducir • Aceptar
Escala valorativa	Nominal	

🚦 Gestión de Riesgo Operacional

<p>Definiciones conceptuales</p>	<p>Según Pardo, José. (2017) Gestión por procesos y riesgo operacional, nos dice que: La gestión del riesgo operacional está relacionada con la fase de planificación de procesos, pues antes de la puesta en marcha de los procesos se debe reflexionar sobre los riesgos inherentes a su desarrollo. Por lo general, los procesos ya nos los encontramos funcionando, y por esta razón también podemos vincular la gestión del riesgo operacional con la fase de actuación para la mejora del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), como una técnica para la optimización de procesos, pues identificar y tratar los riesgos asociados a los procesos, aunque ya estén en marcha, puede aportar mejoras muy notables en el desempeño de los mismos.</p>	
	<p>Indicadores</p>	<p>Índices</p>
	<p>Fraude operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interno • Externo • Fallos en los Sistemas
	<p>Monitoreo de los riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar • Analizar • Evaluar
	<p>Toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Evaluación • Selección
<p>Escala valorativa</p>	<p>Nominal</p>	

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

Por el tipo de investigación desarrollado en el presente trabajo se considera una “**investigación aplicada** “. de acuerdo a los objetivos planteados podemos afirmar que nuestra investigación es de nivel descriptivo correlacional.

Investigación descriptiva

Según Hernández et al. (2010) nos menciona que: “la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. “(p. 80).

Investigación correlacional

Según Hernández menciona lo siguiente: “Básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, sólo investiga grados de correlación, dimensiona las variables” (2010, p.121).

3.2. Población y muestra

3.1.1. Población

Para el presente trabajo de investigación se considera que el universo estará conformado por 180 trabajadores del área administrativa de siete cajas municipales de ahorro y crédito que desarrollan sus actividades en el departamento de Lima Metropolitana, lo que se demuestra en la tabla adjunta

Tabla: Distribución de la Población

N°1	CAJA MUNICIPALES	POBLACIÓN LIMA
1	CMAC SULLANA	21
2	CMAC AREQUIPA	24
3	CMAC CUSCO	31
4	CMAC HUANCAYO	35
5	CMAC TACNA	22
6	CMCP LIMA	25
7	CMAC TRUJILLO	22
	Total	180

Fuente: Área de recursos humanos de las empresas

3.1.2. Muestra

Para la selección de la muestra se utilizará el muestreo no probabilístico, porque se tiene acceso a la lista completa de trabajadores administrativos de las cajas municipales que desarrollan sus actividades en el departamento de Lima Metropolitana durante el año 2020 y se determina

mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, en la cual se conoce la población (poblaciones finitas):

$$n = \frac{pqNz^2}{\epsilon^2(N - 1) + pqz^2}$$

Donde:

- N: Población representada por 180 trabajadores de cajas municipales de ahorro y crédito.
- Z: Nivel de confianza del 95% de confianza; $z = 1.96$
- p: Cantidad de trabajadores administrativos de cajas municipales que consideran que la planificación estratégica tiene incidencia en la gestión de riesgo operacional ($P=0.9$)
- q: Cantidad de trabajadores de cajas municipales que consideran que la planificación estratégica no tiene incidencia en la gestión de riesgo operacional ($P=0.1$)
- ϵ : Margen de error 5 %.
- n: Tamaño óptimo de la muestra.

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{0.9 * 0.1 * 180 * 1.96^2}{0.05^2(180 - 1) + 0.9 * 0.1 * 1.96^2}$$
$$n = 78$$

- n = 78, es el tamaño de muestra que representa trabajadores administrativos de las cajas municipales ahorro y crédito de Lima metropolitana.

N°1	CAJA MUNICIPALES	MUESTRA
1	CMAC SULLANA	9
2	CMAC AREQUIPA	10
3	CMAC CUSCO	13
4	CMAC HUANCAYO	15
5	CMAC TACNA	10
6	CMCP LIMA	11
7	CMAC TRUJILLO	10
	Total	78

3.2. Técnicas de recolección de datos

3.2.1. Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos

Los métodos de investigación a emplearse en el proceso de investigación son: El método descriptivo, estadístico, de análisis – síntesis, entre otros, que conforme con el desarrollo de la investigación.

Encuestas

Andrade (2005)

Define “como un método o técnica de recopilación de datos o información que consiste en hacer preguntas a un grupo de personas seleccionadas” (p.58).

En cuanto al instrumento para la obtención de datos, se aplicó el cuestionario, con el fin de recabar información importante sobre la planificación estratégica y su incidencia en la gestión de riesgo operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito del departamento de Lima Metropolitana.

3.2.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Andrade (2005)

Define validez como “al grado en que la técnica realmente mida la variable que pretende medir, en ese sentido, la validez viene a ser la cuestión más compleja que debe ser alcanzado en todo instrumento de medición que se aplica” (p.58)

Confiabilidad

Andrade (2005)

Manifiesta que la confiabilidad “es una técnica de medición que se refiere al grado en que su aplicación sea repetida al mismo sujeto u objeto, y que produzca iguales resultados” (p. 58).

Para tal efecto se utiliza la prueba de Alpha de Cronbach

Para la validación del contenido de nuestro instrumento de medición (preguntas del cuestionario) se realizó mediante la prueba de Alpha de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	10

El valor de la prueba de Cronbach es 0.956, entonces podemos afirmar que las encuestas son confiables y consistentes, toda vez que el valor supera el 80%.

3.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El presente estudio de investigación utilizará el Software Estadístico SPSS Versión 22 que se accedió para insertar tablas y gráficos y así evaluar la relación entre las variables en estudio, en base al diseño correlacional, porque mide el grado de asociación entre dichas variables. El presente estudio de investigación resultará del recojo de información mediante los instrumentos elaborados extraído de las variables, para tal efecto se utilizará lo siguiente:

3.3.1. Estadística descriptiva

Para el procesamiento de las encuestas y cuyo resultado se presenta en tablas o figuras, las mismas que deberán ser analizadas y comentadas.

3.4. Aspectos éticos

En la preparación del presente trabajo de suficiencia profesional, se dió cumplimiento a la ética profesional, a partir de su criterio especulativo con los principios primordiales de la moral personal y social; asimismo de la perspectiva que se da por medio de reglas y normas de conducta para saciar el bien común, y a los individuos por su naturaleza racional, enmarcadas en el Código de Ética de los miembros de los Colegios de Contadores Públicos del Perú.

Por otra parte, el código de ética, es el exclusivo archivo identificado legalmente como el direccionador fundamental de la práctica, puesto que, implementa reglas de conducta moral al exclusivo profesional que, por dar datos de calidad, oportunos y más que nada transparentes, seguirá jugando un papel bastante fundamental para la toma de decisiones económicas de manera eficiente, eficaz y acertada.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

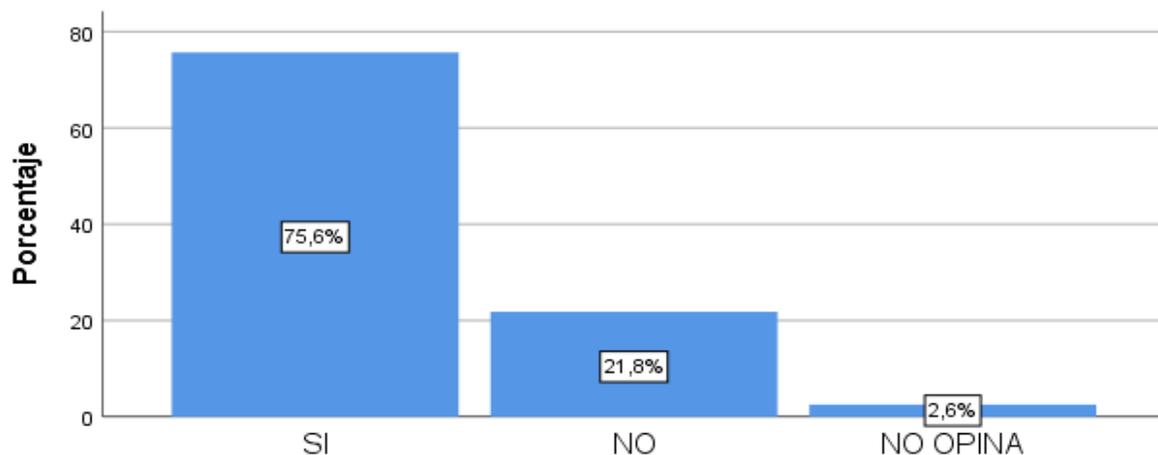
4.1. Resultados de la Encuesta

Responden al trabajo de campo aplicado a 78 trabajadores de las cajas municipales de ahorro y crédito ubicado en Lima Metropolitana.

Tabla N° 1

1. ¿Crees que los fraudes operacionales en las cajas municipales de ahorro y crédito son concurrentes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	59	75,6	75,6	75,6
	NO	17	21,8	21,8	97,4
	NO OPINA	2	2,6	2,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Interpretación:

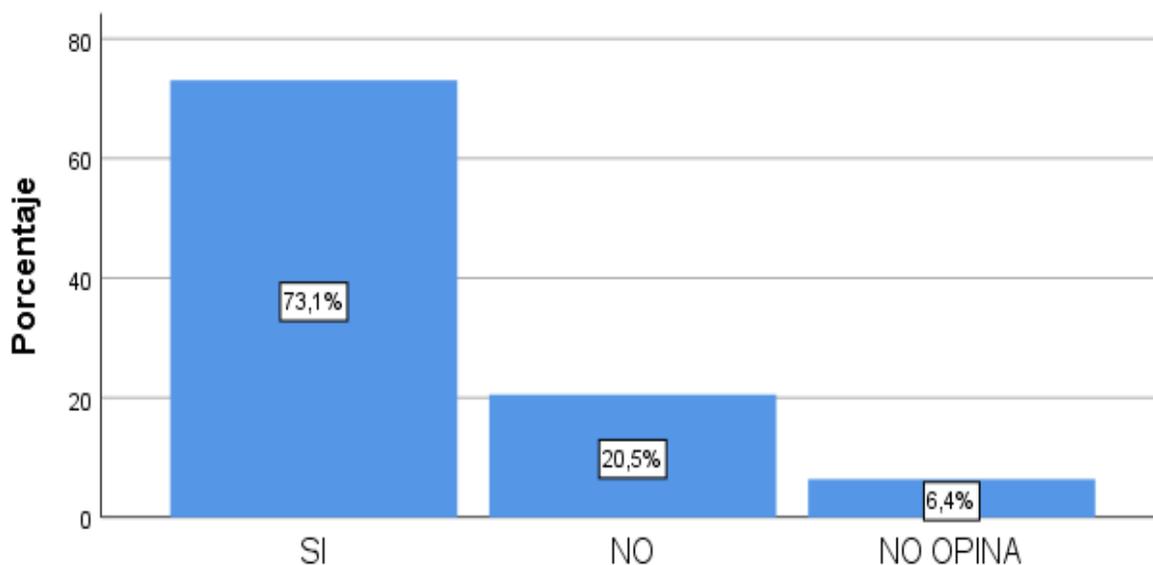
En esta pregunta consultada ante la opinión de los trabajadores de las cajas de ahorro y crédito en la encuesta nos indica que un 75.6% cuentan con un sistema de información, el personal especializado para evitar estos riesgos operacionales y un buen planeamiento estratégico. Por lo tanto, un 21.8% consideran han sufrido fraudes operacionales, el cual este tema ha impactado sobre la rentabilidad de las instituciones. Por otro lado, el 2.6% de encuestados no tienen conocimiento o no se encuentran informados.

En ese sentido, de los resultados obtenidos sobre esta pregunta, se observa que gran parte de los trabajadores encuestados, consideran que los fraudes operacionales son concurrentes en las cajas municipales de ahorro y crédito.

Tabla N° 2

2. ¿Estás de acuerdo con los procesos que siguen las cajas municipales de ahorro y crédito para conseguir un préstamo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	57	73,1	73,1	73,1
	NO	16	20,5	20,5	93,6
	NO OPINA	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Interpretación:

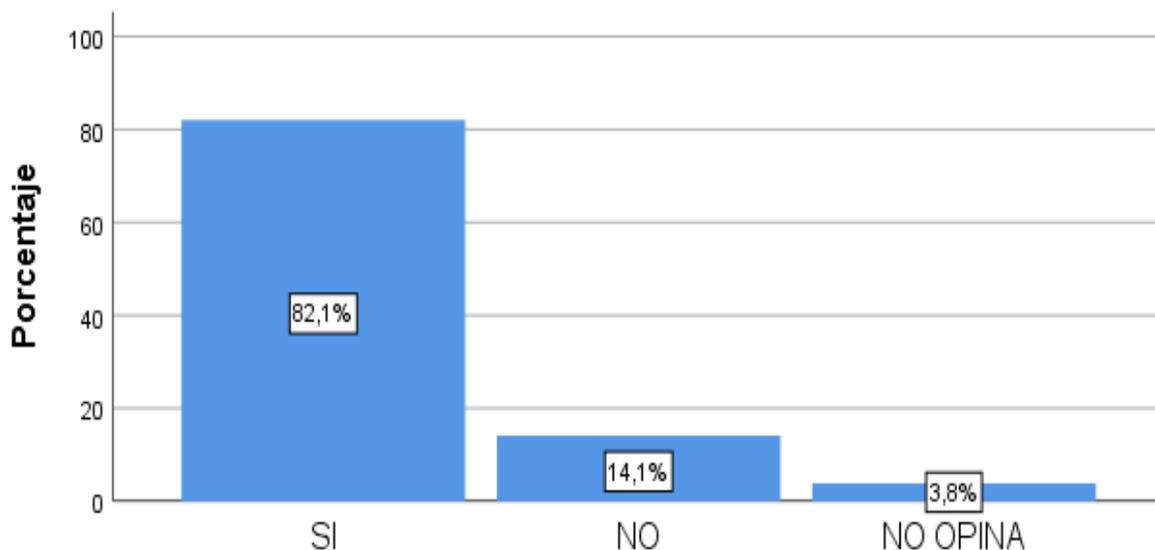
En la pregunta realizada a los trabajadores de caja de ahorro y crédito de Lima Metropolitana podemos observar que el 73.1% que representa a 57 trabajadores están de acuerdo con los procesos que siguen las cajas para conseguir un préstamo. Por lo tanto, el 20.5% que representan a 16 trabajadores nos indica que muchas cajas no cuentan con un proceso de monitoreo a los clientes y el 6.4% de participantes no se encuentra informados en dichas expectativas.

En ese sentido, de los resultados obtenidos sobre esta pregunta, se observa que gran parte de los trabajadores encuestados, consideran que el proceso del préstamo que se realiza las cajas municipales de ahorro y crédito es lo adecuado.

Tabla N° 3

3. ¿Crees que la planificación estratégica incide en el fraude operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	64	82,1	82,1	82,1
	NO	11	14,1	14,1	96,2
	NO OPINA	3	3,8	3,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Interpretación:

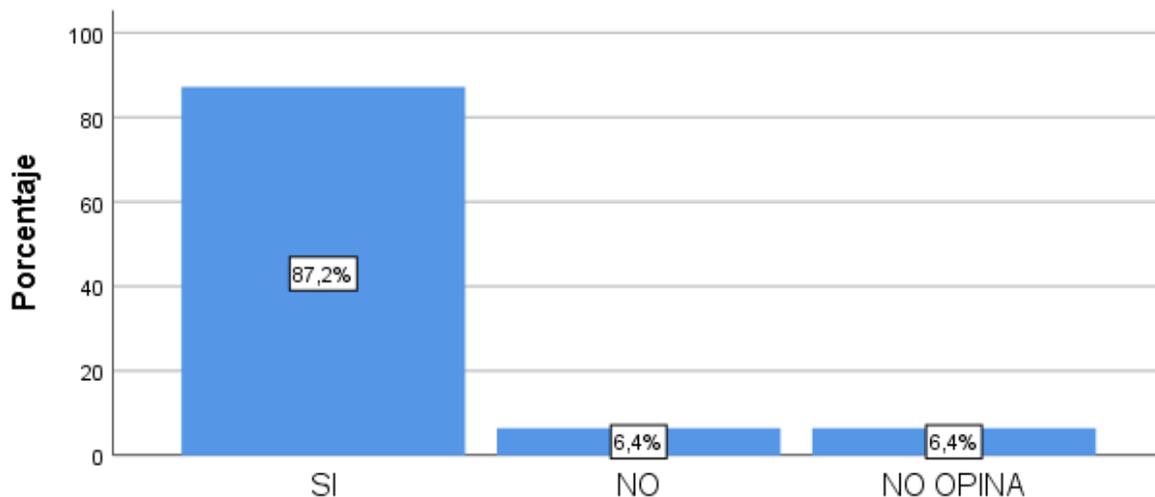
En la pregunta realizada a los trabajadores de caja de ahorro y crédito de Lima Metropolitana nos dice que un 82.1% cuenta con una planificación estratégica lo cual propone el desarrollo microeconómico y macroeconómico, de esta manera evitar los fraude interno y externo. Entonces un 14.1% que representan 11 trabajadores opinaron que no cuentan con una planificación estratégica, por eso es que en futuro tienden a desaparecer del mercado. Y un 3.8% no pidan acerca a la interrogante por los pocos conocimientos.

En ese sentido, de los resultados obtenidos sobre esta pregunta, se observa que gran parte de los trabajadores encuestados, creen que con una buena planificación estratégica se obtendría una reducción en los fraudes operaciones de las cajas municipales de ahorro y crédito es lo adecuado

Tabla N° 4

4. Cree Ud. Que ¿Análisis de riesgo incide en la toma de decisiones en las cajas municipales de ahorro y crédito?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	68	87,2	87,2	87,2
	NO	5	6,4	6,4	93,6
	NO OPINA	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Interpretación:

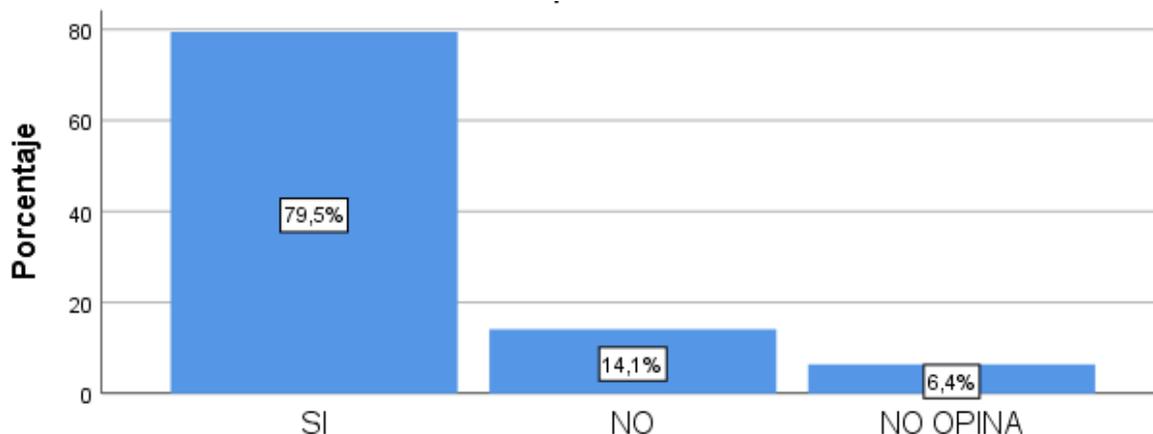
En esta pregunta consultada ante la opinión a los trabajadores de caja de ahorro y crédito de Lima Metropolitana nos indica que un 87.2% que representan a 68 trabajadores nos indica que la toma de decisiones influye en el seguimiento de la innovación, el conocimiento y la confiabilidad. Por lo tanto, un 6.4% que representa a 5 trabajadores encuestados no define su toma de decisiones por motivos que no cuentan con la organización de un buen gobierno corporativo de gestión, lo cual de esta manera pueda determinar sus expectativas internas y externas. Sin embargo, aún 6.4% no se encuentran informados.

En ese sentido, de los resultados obtenidos sobre esta pregunta, se observa que gran parte de los trabajadores encuestados, que si se utiliza correctamente el análisis de riesgo entonces existiría una buena toma de decisiones, de esta manera se evitaría las amenazas y reduciría los riesgos operacionales en las cajas de ahorro y crédito.

Tabla N° 5

5. ¿Crees que al tener los procesos de planificación estratégica pueda incidir en el monitoreo de los riesgos en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	62	79,5	79,5	79,5
	NO	11	14,1	14,1	93,6
	NO OPINA	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Interpretación:

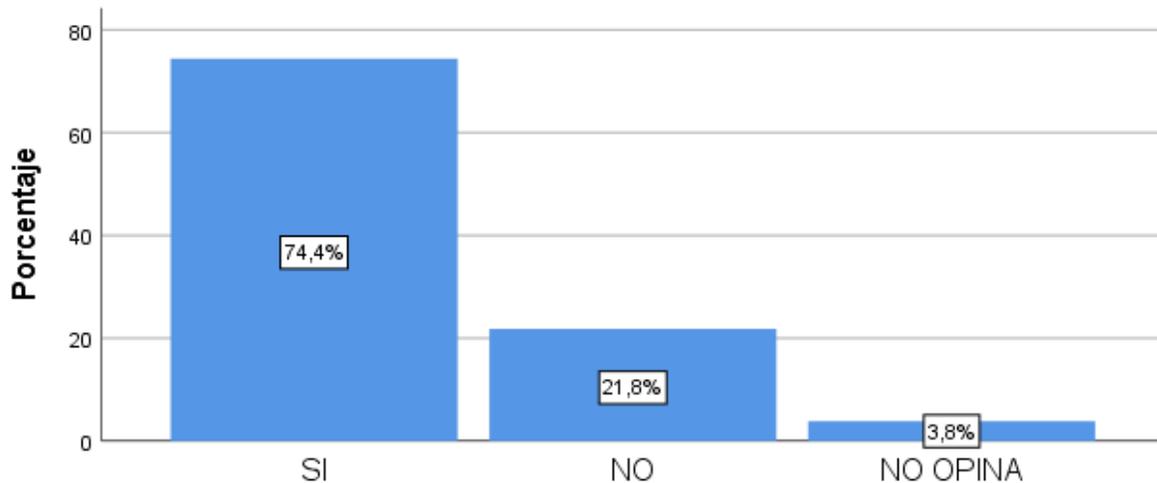
En esta pregunta consultada ante la opinión de los trabajadores de caja de ahorro y crédito de Lima Metropolitana un 79.5% de las personas encuestadas comentan que los procesos de planificación estratégica son muy importantes porque elevan la calidad de servicios en las cajas municipales. Por lo tanto, un 14.1% que representan a 11 trabajadores y un 6.4% que representa a 5 trabajadores no cuenta con el interés respectivo acerca del tema.

En ese sentido, de los resultados obtenidos sobre esta pregunta, se observa que gran parte de los trabajadores encuestados, si los procesos de planificación estratégica se realizan correctamente se mejoraría el monitoreo de riesgos en las cajas municipales de ahorro y crédito.

Tabla N° 6

6. Crees Ud. ¿Qué las cajas municipales de ahorro y crédito evalúan un monitoreo de riesgo de Lima Metropolitana?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	58	74,4	74,4	74,4
	NO	17	21,8	21,8	96,2
	NO OPINA	3	3,8	3,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Interpretación:

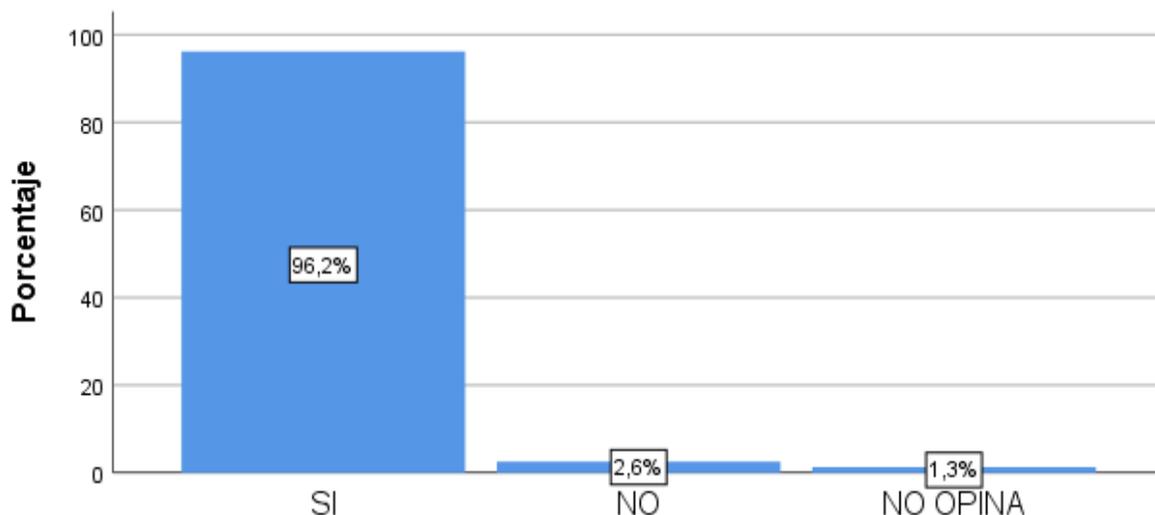
En la pregunta realizada a los trabajadores de caja de ahorro y crédito de Lima Metropolitana, Un 74.4% nos dice que las cajas municipales de ahorro y crédito hacen una evaluación de monitoreo de riesgos. Sin embargo, el 21.8% considera que no hacen el monitoreo respectivo en las cajas municipales de ahorro y crédito para poder ver el riesgo que puede afrontar y 3.8% no opina o no está informada del tema.

En ese sentido, de los resultados obtenidos sobre esta pregunta, se observa que gran parte de los trabajadores encuestados, nos indica que las cajas municipales de ahorro y crédito evalúan el monitoreo de riesgo, pero se debería mejorar para reducir los riesgos que afronta las cajas municipales.

Tabla N° 7

7. ¿Crees que las cajas municipales de ahorro y crédito al tener un monitoreo de riesgo ya no exista Fraude en las compañías?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	75	96,2	96,2	96,2
	NO	2	2,6	2,6	98,7
	NO OPINA	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Interpretación:

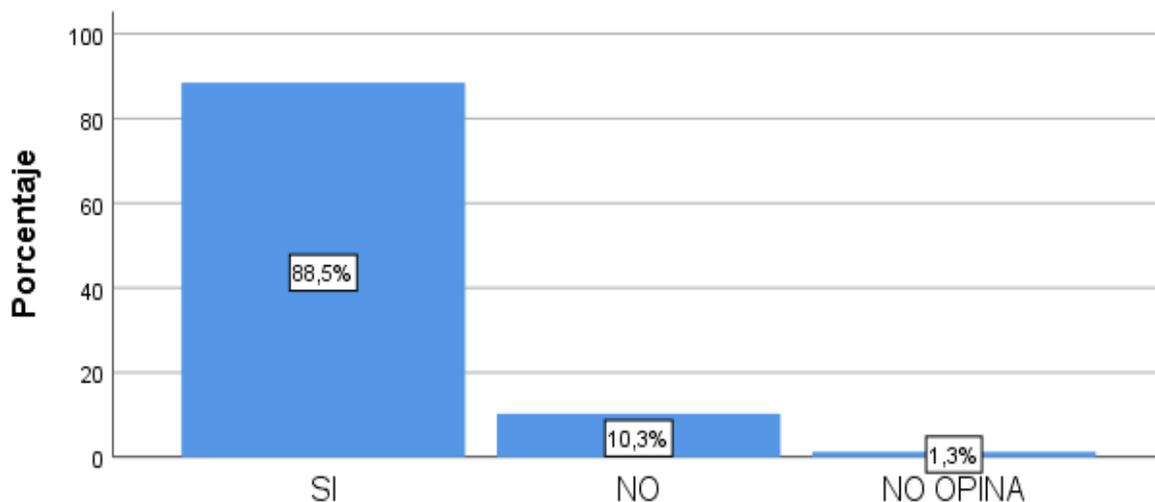
En la pregunta realizada a los trabajadores de caja de ahorro y crédito de Lima Metropolitana, el 96.2% nos dice que, si creen que las cajas municipales de ahorro y crédito al tener un buen monitoreo de riesgos de fraude en las compañías y un 2.6% nos dice no creen necesario hacer un monitoreo ya igual habrá fraude en las compañías y finalmente un 1.3 % no opina o no cuenta con el interés respectivo acerca del tema.

En ese sentido, de los resultados obtenidos sobre esta pregunta, nos indica que, si existiría un buen monitoreo de riesgo en las cajas municipales de ahorro y crédito, se reduciría los fraudes y de esta manera los clientes y trabajadores tendría mas seguridad en realizar cualquier tipo de operación y los trabajadores estarían en constante capacitación.

Tabla N° 8

8. Crees Ud. ¿Qué al Analizar y la evaluación son necesario para ganar la confianza de los clientes de las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	69	88,5	88,5	88,5
	NO	8	10,3	10,3	98,7
	NO OPINA	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Interpretación:

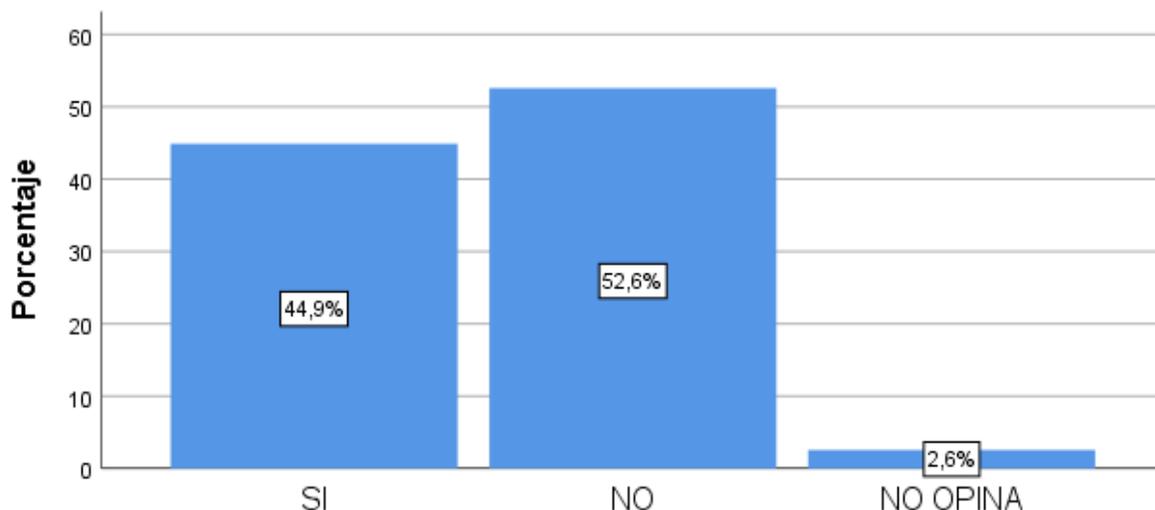
En la pregunta realizada a los trabajadores de caja de ahorro y crédito de Lima Metropolitana nos dice que un 88.5% creen necesario hacer un análisis y la evaluación en las cajas municipales de ahorro y crédito para así se tiene la confianza de los clientes, el 10.3 % nos dice que no es necesario hacer una análisis y evaluación, por último, un 1.3 % no opina del tema.

En ese sentido, de los resultados obtenidos sobre esta pregunta, se observa que gran parte de los trabajadores encuestados, nos dice que al analizar y tener una evaluación las cajas municipales de ahorro y crédito se obtendría mayor cantidad y confianza de los clientes.

Tabla N° 9

9. Cree Ud. ¿Que dentro de las cajas municipales de ahorro y crédito se aplican los principios de planificación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	35	44,9	44,9	44,9
	NO	41	52,6	52,6	97,4
	NO OPINA	2	2,6	2,6	100,0
Total		78	100,0	100,0	



Interpretación:

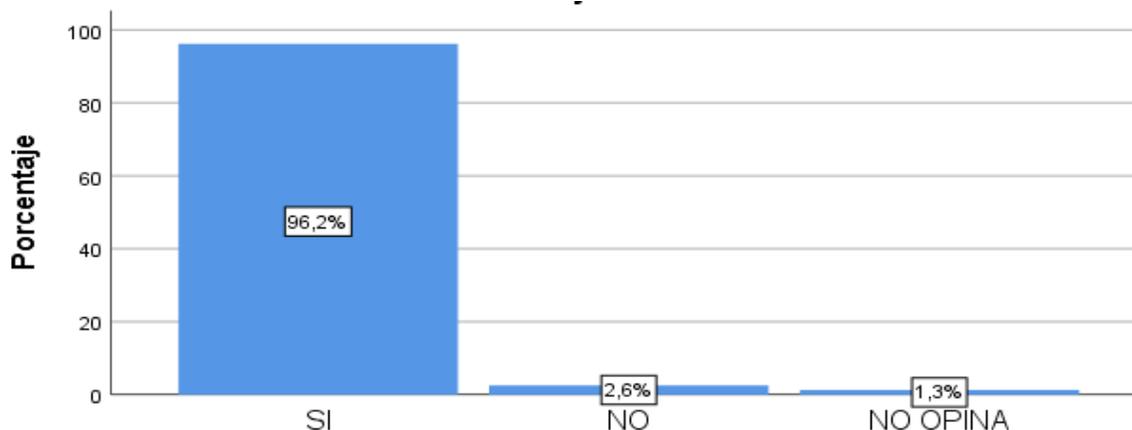
En la pregunta realizada a los trabajadores de caja de ahorro y crédito de Lima Metropolitana no dice que el 44.9% creen que deben aplicar los principios de planificación estratégicas, el 52.6% creen no es necesario tener los principios ya que la mayoría de las personas no le aplican y el 2.6 % no opinan ya que no saben del tema.

En ese sentido, de los resultados obtenidos sobre esta pregunta, se observa que gran parte de los trabajadores encuestados, nos dice que las cajas municipales no aplican los principios de planificación estratégica, eso quiere decir si lo aplican las cajas municipales se reduciría los fraudes.

Tabla N° 10

10. ¿Cree que los fraudes internos y externos influyen en las cajas municipales de ahorro y crédito?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	75	96,2	96,2	96,2
	NO	2	2,6	2,6	98,7
	NO OPINA	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Interpretación:

En la pregunta realizada a los trabajadores de caja de ahorro y crédito de Lima Metropolitana el 96.2 % creen que los fraudes internos y externos influyen mucho en las cajas municipales ahorro y crédito, el 2.6 % nos dice que no influye en las cajas municipales ahorro y crédito los fraudes y el 1.3 % no opina del tema.

En ese sentido, de los resultados obtenidos sobre esta pregunta, se observa que gran parte de los trabajadores encuestados, Los fraudes internos y externos si influyen mucho en las cajas municipales de ahorro y crédito, por ello se recomienda que capaciten a los trabajadores para evitar los fraudes.

4.2. Análisis de fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	78	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	78	100,0

- a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	10

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Crees que los fraudes operacionales en las cajas municipales de ahorro y crédito son concurrentes?	11,12	13,272	,900	,947
2. ¿Estás de acuerdo con los procesos que siguen la caja municipal de ahorro y crédito para conseguir un préstamo?	11,05	12,595	,913	,947
3. ¿Crees que la planificación estratégica incide en el fraude operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana?	11,17	13,206	,922	,946
4. Cree Ud. Que ¿Análisis de riesgo incide en la toma de decisiones en las cajas municipales de ahorro y crédito?	11,19	13,170	,862	,949
5. ¿Crees que al tener los procesos de planificación estratégica pueda incidir en el monitoreo de los riesgos en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana?	11,12	12,701	,925	,946
6. Crees Ud. ¿Qué las cajas municipales de ahorro y crédito evalúan un monitoreo de riesgo de Lima Metropolitana?	11,09	12,966	,919	,946
7. ¿Crees que las cajas municipales de ahorro y crédito al tener un monitoreo de riesgo ya no exista Fraude en las compañías?	11,33	15,264	,687	,957
8. Cree Ud. ¿Que al Analizar y la evaluación son necesario para ganar la confianza de los clientes de las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana?	11,26	14,297	,842	,951
9. Cree Ud. ¿Qué dentro de las cajas municipales de ahorro y crédito se aplican los principios de planificación estratégica?	10,81	14,105	,586	,961
10. ¿Cree que los fraudes internos y externos influyen en las cajas municipales de ahorro y crédito?	11,33	15,264	,687	,957

CAPITULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

En la presente investigación según el estudio realizado a las cajas municipales de ahorro y crédito que desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de la economía, empleando un recurso que es el capital, Un elemento clave para generar rentabilidad real, es la correcta asignación de este recurso escaso, de tal forma que cualquier exceso de utilización del capital, destruye el valor económico a través del empleo inadecuado de un recurso limitativo como es este; de la misma forma, un riesgo excesivo no controlado puede afectar el patrimonio real de la empresa. Como resultado total de nuestra encuesta a un total de 78 trabajadores de las siete cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana, ya que la gestión de riesgos es muy importante para tomar una buena decisión en las entidades financieras.

Es así como, se determinó que la mitad de los encuestados comentan que los procesos de planificación estratégica son muy importantes porque elevan la calidad de servicios en las cajas municipales: Cuando realizan los movimientos de caja, el plan de capacitaciones y comunicaciones, el nivel de rendimiento de monitoreo y el control a través de sus indicadores de riesgo el cual deberían estar documentado de manera cuantitativa, cualitativa y sujetos a revisiones independientes. La manera de evitar un fraude interno y externo, es elaborar un planteamiento de la

corporación administrativa y así pueda tomar buenas decisiones y enfrentar a muchos desafíos.

5.2. Conclusiones

Tomando en cuenta la planificación estratégica logrando una reducción en la gestión de riesgo que afronta las cajas municipales, asimismo la planificación estratégica, desarrolla diferentes objetivos, metas con la finalidad de mejorar y obtener una rentabilidad generando una mejor calidad de servicio de manera que cuente con un plan de acción que nos permita que se convierta en un proceso de control interno que nos ayudaría a reducir el riesgo operacional. Así mismo tanto como los miembros internos, externos y los clientes tengan esa mayor fealdad y convicción ante las cajas municipales de ahorro y crédito.

1. La correcta aplicación de los principios de planificación logra reducir el fraude operacional hace referencia a pérdidas como consecuencia de actos fraudulentos intencionales, Asimismo se obtuvo los siguientes resultados a través de nuestras encuestas formuladas a los trabajadores, que los fraudes operacionales son muy concurrentes, lo cual deberían contar con mejor calidad de servicio de ahorro y crédito.
2. Aplicando correctamente los procesos de planificación estratégica donde observaremos una mejoría en el monitoreo que nos permite identificar, analizar, evaluar, además podemos decir que es muy el monitoreo los riesgos de las cajas municipales de ahorro y crédito.
3. Al utilizar la manera correctamente el análisis de riesgo podríamos lograr una buena toma de decisiones, pudiendo evitar las amenazas y de esta manera reducir los riesgos operacionales que enfrenta las cajas municipales de ahorro y crédito.

5.3. Recomendaciones

Se recomienda tomar en cuenta la planificación estratégica para así reducir la gestión de riesgo de esta manera las cajas municipales de ahorro y crédito, podrían llegar a sus objetivos y metas. De acuerdo a las necesidades que se han venido dando al nivel mundial y global hemos tomado que la planificación estratégica es importante lo cual propone el desarrollo microeconómico y macroeconómico en el desarrollo del sector financiero.

1. Se recomienda aplicar principios de planificación en las cajas de ahorro y crédito para así reducir o eliminar en fraude operacional, también de esta manera reduciría el fraude interno y externo. Se propone Implementar cursos de capacitación a los trabajadores de las cajas municipales de ahorro y crédito.
2. Se sugiere a las cajas municipales de ahorro y crédito, apliquen correctamente los procesos de planificación estratégica donde se mejoraría el monitoreo con la finalidad que poder identificar y reducir los riesgos que afronta las cajas municipales de ahorro y crédito.
3. Se sugiere utilizar de manera correcta el análisis de riesgo de esta manera se lograría una buena toma de decisiones, esto influye en el seguimiento de la innovación, el conocimiento y la confiabilidad a través de la administración con la finalidad de promover la utilización de herramientas especializadas para la medición y evaluación.

FUENTE DE INFORMACION

3. Alvarez, J. (2008). *La banca española ante la actual crisis financiera*. España, pp. 29.
4. Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile.
5. Ávila, F., Injante, C., Murrugarra, E., Pacheco, D., & Schroeder, O. (2012). *Planeamiento estratégico del sector bancario peruano*. Tesis para obtener el grado de Magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: http://Tesis.Pucp.Edu.Pe/Repositorio/Bitstream/Handle/123456789/4557/Avila_Injante_Murrugarra_Pacheco_Schroeder_Bancario.Pdf?Sequence=1
6. Barthelme, C. (2009). La planeación estratégica en las organizaciones.
7. Bulnes, G. (2017), Los fraudes informáticos y sus implicancias en la gestión del riesgo operacional en las entidades financieras en el Perú 2011-2014, optar el grado de maestría, Universidad de San Martín de Porres.
8. Baldeón C.; Fonseca A.; Valdivia F. (2019). Planeamiento estratégico para la caja municipal de ahorro y crédito Cusco s.a. (Grado de Magíster). Pontificia universidad católica del Perú, Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14384>.
9. Depósitos Central de Valores (2011). *Lineamientos Generales de la Gestión de Riesgos Operacionales*, Recuperado de: https://www.dcv.cl/images/stories/DOC/empresa/lineamientos_generales_gestion_de_riesgo_operacional.pdf
10. Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Lima, Perú

11. E semanal (2020) *Biometría y tokenización el dúo dinámico contra los fraudes bancarios en México*. Recuperado de: <https://esemanal.mx/2020/07/biometria-y-tokenizacion-el-duo-dinamico-contra-los-fraudes-bancarios-en-mexico/>
12. Musons, J. (2005). *Gestión de Riesgo Operativo en las entidades de Crédito*. España.
13. Molina, S. & Rivera, R. (2012) *Las Herramientas Estratégicas Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales*. Recuperado de: <https://planificacionydecisionesestrategicas.wordpress.com/>
14. Orantes, M.; López, J. (2016), *Propuesta de un Modelo de Gestión de Riesgo Operativo Aplicado a las Instituciones Financieras no Reguladas*, Universidad de el Salvador. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9616/>
15. Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional, AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación*. España., Recuperado de: file:///C:/Users/ACER/Downloads/PUB_DOC_Tabla_AEN_12188_1.pdf
16. Pacific credit rating (2020) *Caja rural de ahorro y crédito los andes s.a*. Recuperado de: https://www.ratingspcr.com/application/files/3015/8716/5870/PE-CRACLOSANDES-201912-FIN-FF_1.pdf?fbclid=IwAR2Ic-eIM-3qeKdUXqOa7PjVUFnWjU_Lliqdfb1hhdvpaJpU43VB22jjMSM
17. Rojas, López M. y Marín, Laura J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*.
18. Robbins, S (1996) *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
19. Ruano, R. (2017), *Planificación Estratégica Financiera para el Mejoramiento de los Procesos Financieros del "Comercial Guapos" de la Ciudad de San Gabriel*, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/6384>

20. Superintendencia de Bancos Guatemala (2018), *Riesgo Operacional*, Recuperado de: <file:///C:/Users/ACER/Downloads/Riesgo%20Operacional.pdf>
21. Tavares, M. y Berretta, N. (2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*.
22. Villalba, Paola, (2014), “*El Riesgo Operacional y su Incidencia en la Calidad de los Productos y Servicios Financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato*”, Ecuador; Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/8006>

ANEXOS

**ANEXO N° 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variable independiente	Variable independiente	
¿Cómo la planificación estratégica incide la gestión de riesgo operacional en de las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020?	Determinar cómo la planificación estratégica incide en la gestión de riesgo operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020	Si se toma en cuenta la planeación estratégica entonces se reducirá la gestión de riesgo operacional de esta manera se podría solucionar y evitar los riesgos en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana.	GESTION DE RIESGO OPERACIONAL	- Fraude - Monitoreo de riesgo - Toma de decisiones	Tipo de investigación. - Aplicada. Diseño de investigación. - No experimental. Descriptivo – Correlacional. Población. - Está delimitada por 180 trabajadores administrativos de las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020 Muestra. - Según muestreo aleatorio simple, se determinó en 78 trabajadores de cajas municipales de ahorro y crédito.
Problemas secundarios	Objetivos secundarios	Hipótesis secundarias			
¿Cómo los principios de planificación estratégica inciden en el fraude operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020?	Determinar cómo los principios de planificación estratégica inciden en el fraude operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020.	Si se aplican correctamente los principios de planificación entonces se podrá obtener una reducción del fraude operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana.			
¿De qué manera los procesos de planificación estratégica que incide en el monitoreo de los riesgos en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020?	Conocer si los procesos de planificación estratégica inciden en el monitoreo de los riesgos en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020.	Si las cajas municipales de ahorro y crédito aplican correctamente procesos de planificación estratégico entonces se reflejará una mejorar el monitoreo de riesgos.	PLANIFICACION ESTRATEGICA	- Principios de planificación - Procesos	Técnicas de investigación: a. Encuesta. b. Entrevista estructurada. Instrumentos de investigación: a. El Cuestionario. b. Guía de entrevista.

<p>¿De qué manera el análisis de riesgo incide en la toma de decisiones en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020?</p>	<p>Determinar cómo el análisis de riesgo incide en la toma de decisiones en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020.</p>	<p>Si se utiliza de la manera correcta el análisis de riesgo entonces existiría una buena toma de decisiones donde podemos evitar las posibles amenazas y reducir los riesgos operacionales en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana.</p>		<p>- Análisis de riesgo</p>	
--	---	---	--	-----------------------------	--

ANEXO N° 02

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de Cajas Municipales de ahorro y crédito para desarrollar el trabajo de investigación denominado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL EN LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LIMA METROPOLITANA DEL AÑO 2020”**. La información que usted nos proporcione será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece su valiosa información y colaboración

1. ¿Crees que los fraudes operacionales en las cajas municipales de ahorro y crédito son concurrentes?

Si **No** **No opino**

2. ¿Estás de acuerdo con los procesos que siguen la caja municipal de ahorro y crédito para conseguir un préstamo?

Si **No** **No opino**

3. ¿Crees que la planificación estratégica incide en el fraude operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana?

Si **No** **No opino**

4. Cree Ud. Que ¿Análisis de riesgo incide en la toma de decisiones en las cajas municipales de ahorro y crédito?

Si **No** **No opino**

5. ¿Crees que al tener los procesos de planificación estratégica pueda incidir en el monitoreo de los riesgos en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana?

Si **No** **No opino**

6. Crees Ud. ¿Qué las cajas municipales de ahorro y crédito evalúan un monitoreo de riesgo de Lima Metropolitana?

Sí No No opino

7. ¿Crees que las cajas municipales de ahorro y crédito al tener un monitoreo de riesgo ya no existe fraude en las compañías?

Si No No opino

8. Crees Ud. ¿Qué el analizar y la evaluación son necesarias para ganar la confianza de los clientes de las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana?

Si No No opino

9. Cree Ud. ¿Qué dentro de las cajas municipales de ahorro y crédito de aplican los principios de planificación estrategias?

Sí No No opino

10. ¿Cree que los fraudes internos y externos influyen en las cajas municipales de ahorro y crédito?

Sí No No opino