

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



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LOS
PROCESOS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS DE LA CAJA
TRUJILLO - AGENCIA CAJAMARCA, 2025

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
"ECONOMISTA"

PRESENTADO POR LA BACHILLER:
MILAGROS ROSMERY DÍAZ GUEVARA

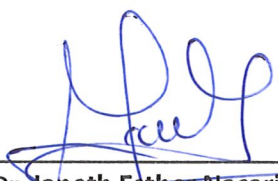
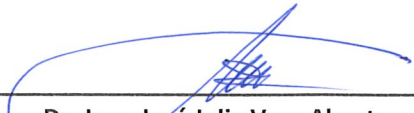
ASESORA:
Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ

CAJAMARCA - PERÚ
2026

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
MILAGROS ROSMERY DIAZ GUEVARA
DNI: 46360602
Escuela Profesional - Facultad:
Escuela Profesional de Economía – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:
DRA. JANETH ESTHER NACARINO DIAZ
Departamento Académico:
Ciencias Contables y Administrativas
3. Grado académico o título profesional para el estudiante
☐ Bachiller ☒ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☐ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☐ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☒ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
ANALISIS DE LA GESTION DEL RIESGO OPERATIVO EN LOS PROCESOS DE COLOCACION DE CREDITOS DE LA CAJA TRUJILLO – AGENCIA CAJAMARCA, 2025
6. Fecha de evaluación: 27/02/2026
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 4%
9. Código Documento: oíd::: 3117:561640119
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ APROBADO ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES ☐ DESAPROBADO

Fecha Emisión: 09/03/2026

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
 	
Dr. Janeth Esther Nacarino Díaz DNI: 17824415	Dr. Juan José Julio Vera Abanto Director de la Unidad de Investigación F-CECA

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En la Ciudad de Cajamarca, siendo las 11:00 horas del día 19 de febrero del 2026 reunidos en el ambiente 1M-301 de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, los integrantes del Jurado Evaluador de Sustentación de Trabajo de Suficiencia Profesional designados mediante Resolución de Consejo de Facultad N° 671-2025-F-CECA-UNC, conforme a lo siguiente:

Presidente: Dr. Econ. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
Secretario: Dr. Econ. Walter Terán Ramírez
Vocal: M.Cs. Econ. Renato Manuel Vigo Valera
Asesora: Dra. Econ. Janeth Esther Nacarino Díaz

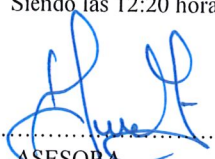
Con el objeto de ESCUCHAR LA SUSTENTACION Y CALIFICAR el Trabajo de Suficiencia Profesional intitulado:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN
DE CRÉDITOS DE LA CAJA TRUJILLO – AGENCIA CAJAMARCA, 2025

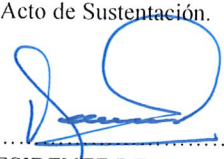
Presentada por la Bachiller en Economía: **Milagros Rosmery Díaz Guevara**, con el fin de obtener el Título Profesional de Economista dando cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

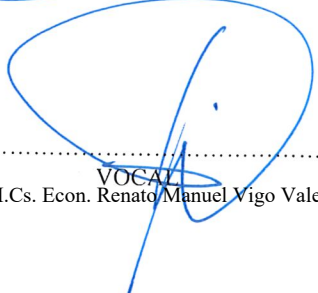
Escuchada la sustentación, comentarios, observaciones y respuestas a las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, SE ACORDÓ: **APROBAR** con la calificación de **diecisiete (17)**.

Siendo las 12:20 horas de la misma fecha, se dio por concluido el Acto de Sustentación.


.....
ASESORA
Dra. Econ. Janeth Esther Nacarino Díaz


.....
SECRETARIO
Dr. Econ. Walter Terán Ramírez


.....
PRESIDENTE DEL JURADO
Dr. Econ. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz


.....
VOCAL
M.Cs. Econ. Renato Manuel Vigo Valera

DEDICATORIA

A Dios,

A mis padres, esposo e hijo Mateo Jesús

A mi institución

A mi asesora

AGRADECIMIENTO

"A Dios por darme la vida y salud para
seguir adelante cada día.

A mis padres, esposo e hijo Mateo Jesús
por su amor y apoyo incondicional y por ser mi
motivación constante.

A mi institución que hoy por hoy me
cobija bajo sus oficinas y me permite llevar el
sustento a mi familia.

A mi asesora por su dedicación y
acompañamiento durante todo este tiempo.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Diagnostico situacional y planteamiento del problema	1
1.2. Objetivos de la investigación.....	5
1.2.1.1. Objetivo general	5
1.2.1.2. Objetivos específicos.....	5
1.2.2. Alcance	6
1.3. Limitaciones.....	6
1.4. Justificación	8
II. DESEMPEÑO PROFESIONAL.....	10
III. LA ENTIDAD FINANCIERA.....	11
3.1. Descripción de la entidad.....	11
3.2. Gobierno corporativo	13
3.3. Portafolio de activos y pasivos	15
3.3.1. Participación de colocaciones por tipo de clientes	15
3.3.2. Participación de captaciones por tipo de clientes	16
IV. MARCO TEÓRICO.....	17

4.1.	Antecedentes	17
4.2.	Bases teóricas	21
4.2.1.	Gestión del riesgo operativo	21
4.2.2.	Procesos de colocación de créditos	24
V.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	26
5.1.	Análisis de los indicadores de morosidad	26
5.2.	Análisis de los requerimientos de patrimonio efectivo	32
5.3.	Análisis de los factores de riesgo en el proceso de otorgamiento de créditos	34
VI.	DISEÑO DE LA PROPUESTA	39
6.1.	Propuesta para la gestión del riesgo operativo	39
	CONCLUSIONES	43
	SUGERENCIAS	45
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Créditos directos según situación CMAC Trujillo y total de cajas (miles de soles)	26
Tabla 2 Ratios de morosidad según días de incumplimiento CMAC Trujillo	29
Tabla 3 Requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional por caja municipal.	33
Tabla 4 Cronograma de implementación	42
Tabla 5. Presupuesto ejecutado	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Participación de la CMAC Trujillo dentro del total de cajas municipales.....	12
Figura 2 Estructura de los créditos directos según tipo	15
Figura 3. Estructura de los depósitos por tipo	17
Figura 4 Créditos directos según situación CMAC Trujillo y total de cajas (participación %)	27
Figura 5 Morosidad según criterio contable SBS (porcentaje)	30
Figura 6. Morosidad según tipo y modalidad de crédito de la CMAC Trujillo (en porcentaje)	31
Figura 7 Proceso del crédito	40

RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como objetivo determinar la Gestión del Riesgo Operativo en los Procesos de Colocación de Créditos de la Caja Trujillo – Agencia Cajamarca, durante el año 2025, con énfasis en la influencia del comportamiento de los asesores de negocios sobre la calidad de la cartera. El alcance de la investigación comprendió el análisis de la información crediticia, de morosidad y de requerimientos de patrimonio efectivo por riesgo operativo, considerando además a los 22 asesores de negocios que laboraron en la agencia de Cajamarca. La motivación principal del trabajo se sustentó en la experiencia profesional del investigador en el área de créditos, donde se identificaron debilidades operativas que afectan la eficiencia del proceso crediticio, así como en el interés por contribuir al fortalecimiento institucional y al crecimiento profesional.

El trabajo fue de tipo aplicada, de nivel descriptivo, con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y de diseño no experimental, con una muestra constituida por 22 asesores de negocios. La técnica utilizada fue el análisis documental que permitió la revisión de las operaciones crediticias, la morosidad y requerimientos de capital al 2025, utilizándose además información agregada de carácter institucional. Los resultados evidencian una inadecuada gestión del riesgo operativo en los procesos de colocación de créditos debido a que 4 de cada 10 expedientes flexibilizaron los criterios de evaluación, de aceptación de información incompleta, sobrevaloración de ingresos, subestimación de gastos o capacidad de pago, y omisión de alertas tempranas; mientras que el 42.7% de los expedientes canalizaron inadecuadamente los pagos e influencia indebida sobre la decisión crediticia.

Palabras claves: Riesgo operativo, Colocación de créditos, Morosidad, Microfinanzas

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Diagnostico situacional y planteamiento del problema

En el marco regulatorio vigente, alineado a las disposiciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), las entidades están obligadas a implementar estructuras sólidas de identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos financieros, entre los cuales el riesgo operacional presenta una naturaleza particularmente compleja debido a su origen humano, tecnológico y procedimental. Este tipo de riesgo adquiere mayor relevancia en áreas como créditos, donde la intervención directa de los asesores de negocios influye de manera determinante en la calidad de los procesos y, por ende, en los resultados institucionales.

De acuerdo con Bazo (2024), la gestión del riesgo operacional se apoya en el sistema de control interno, concebido como un conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos que buscan asegurar el cumplimiento normativo, la eficiencia operativa y la confiabilidad de la información. Sin embargo, dicho sistema no está exento de limitaciones inherentes. La necesidad de emitir juicios profesionales en escenarios inciertos, la posibilidad de errores humanos, la tensión constante entre el costo y el beneficio de implementar controles estrictos, así como la eventual presencia de fraudes o conductas intencionales que eluden los mecanismos de supervisión, son factores que afectan la eficacia del modelo. A ello se suma la vulnerabilidad del sistema de control frente al fenómeno conocido como management override, que ocurre cuando un nivel jerárquico superior decide ignorar, flexibilizar o dejar sin efecto los controles establecidos, lo que incrementa la exposición a eventos operativos adversos.

En el caso de Caja Trujillo, estas consideraciones adquieren mayor peso debido a la interacción directa entre la fuerza comercial y los procesos de evaluación, verificación y

aprobación crediticia. Al tratarse de actividades intensivas en juicio y criterios individuales, surgen escenarios donde la presión por alcanzar metas, los incentivos económicos y la búsqueda de resultados inmediatos pueden generar distorsiones entre los objetivos institucionales y los intereses particulares de algunos colaboradores. Este desalineamiento, característico de los problemas de agencia, puede provocar desde omisiones involuntarias hasta prácticas indebidas que comprometen la calidad de la cartera, afectando los indicadores de morosidad o aumentando las provisiones. La responsabilidad de mitigar estos comportamientos recae en políticas de control interno robustas, una adecuada gestión del talento humano y una cultura organizacional orientada a la integridad y responsabilidad.

Asimismo, la relevancia del tema se ve reforzada por los reportes de calificadoras de riesgo, que destacan tanto la fortaleza patrimonial de la Caja Trujillo como la necesidad de continuar perfeccionando sus procesos internos para asegurar una adecuada gestión de riesgos en todas sus dimensiones (Apoyo & Asociados [AAI], 2024). Si bien la entidad presenta niveles de capital sólidos y una estructura financiera estable, los análisis externos señalan la importancia de fortalecer la administración del riesgo operativo para preservar la solvencia institucional, la calidad de los activos y la confianza de los diferentes grupos de interés. En consecuencia, el estudio también representa un aporte relevante para el fortalecimiento institucional, al proporcionar insumos que permiten comprender las causas del riesgo, identificar oportunidades de mejora y contribuir al desarrollo de prácticas más coherentes con las exigencias normativas y los estándares prudentes del sistema financiero.

La Caja Trujillo enfrenta un serio desafío en su gestión de riesgos financieros, dado que los niveles de cartera de alto riesgo y morosidad han aumentado significativamente, por encima del promedio del sector, lo cual compromete la calidad de sus activos y amenaza su

sostenibilidad. A junio del 2025, la caja reportó una cartera de alto riesgo ajustada del 15,1 % y una cartera pesada ajustada del 15,0 %¹, cifras que superan el promedio del sistema de cajas municipales y reflejan un deterioro en la salud de su cartera crediticia. Estos valores se encuentran muy por encima de los promedios observados en el conjunto de cajas municipales, los cuales se situaron en 10,7 % y 11,3 %, respectivamente. Además, estos indicadores muestran un deterioro respecto a lo reportado en diciembre del 2024 (15,0 % y 14,7 %) y diciembre del 2023 (12,8 % y 11,5 %), lo que evidencia un empeoramiento en su evolución reciente (Apoyo & Asociados [AAI], 2025).

Respecto al gasto en provisiones por incobrabilidad de créditos, este se redujo a S/ 51.6 millones (S/ 85.1 MM en el primer semestre del 2024). De este modo, los gastos por provisiones representaron el 18.1% de los ingresos financieros (29.6% a junio 2024). Respecto al stock de provisiones por incobrabilidad de créditos, este ascendió a S/ 347.2 millones, superior en 1.9% a lo registrado a fines del 2024. Tomando en cuenta lo anterior, la cobertura de cartera de alto riesgo fue de 105.6% y 106.3%, respectivamente (101.0% y 103.1%, respectivamente, a fines del 2024); mientras que el sistema de Cajas Municipales mostró índices de 108.0% y 102.2%, respectivamente (Apoyo & Asociados [AAI], 2025).

Estos resultados sugieren que algunas prácticas operativas no están alineadas con una gestión de riesgo rigurosa, especialmente en la labor de los asesores de negocios. Cuando estos colaboradores priorizan objetivos personales sobre los institucionales, se configura un problema de agencia que puede traducirse en decisiones de colocación de crédito con menor rigurosidad. Cuando el desempeño del asesor de negocios se orienta prioritariamente al logro de metas comerciales de corto plazo, pueden generarse distorsiones en la aplicación de los

¹ Incluyen castigos realizados los últimos doce meses

criterios de evaluación, tales como omisiones en la verificación de información, flexibilización de requisitos o análisis incompletos de la capacidad de pago del cliente.

Estas prácticas reducen la calidad técnica de la admisión crediticia, incrementan la probabilidad de incumplimiento y, en consecuencia, elevan los niveles de morosidad y las necesidades de provisiones. Desde esta perspectiva, el deterioro de la cartera no se explica únicamente por factores externos o por la conducta del deudor, sino también por debilidades en la ejecución interna de los procesos, evidenciando que la gestión del riesgo depende en gran medida del control sobre el comportamiento humano y del adecuado funcionamiento de los mecanismos de supervisión.

Los valores registrados por la entidad adquieren mayor relevancia si se considera que Basilea II establece la obligación de que las instituciones financieras cuenten con sistemas sólidos para identificar, medir, vigilar y mitigar el riesgo operativo, lo que implica disponer de controles internos adecuados, procesos claramente definidos y mecanismos de supervisión continua (Comite de Basilea, 2004). De manera complementaria, la normativa de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2011) exige que las organizaciones implementen una gestión integral del riesgo operativo basada en la documentación y registro de eventos de pérdida, la evaluación constante de los procesos, la aplicación de controles preventivos y correctivos, y la promoción de una cultura institucional orientada al cumplimiento SBS N° 2116-2009. Frente a esta realidad, resulta pertinente preguntar ¿Cómo fue la Gestión del Riesgo Operativo en los Procesos de Colocación de Créditos de la Caja Trujillo – Agencia Cajamarca, 2025?, además de sugerir como problemas específicos los siguientes:

- ¿Cómo ha evolucionado el comportamiento de los indicadores de morosidad en la CMAc Trujillo – agencia Cajamarca durante el periodo de estudio?
- ¿Cómo se han comportado los requerimientos de patrimonio efectivo por riesgo operativo en la CMAC Trujillo – agencia Cajamarca durante el periodo de estudio?
- ¿Cómo ha sido la actuación de los asesores de negocios en la generación de eventos de riesgo operativo vinculados al proceso de evaluación, aprobación y seguimiento del crédito en la agencia Cajamarca?
- ¿Qué mecanismos, filtros y controles pueden implementarse para reducir la exposición a riesgos operativos derivados del proceso crediticio y fortalecer la gestión del riesgo en la CMAC Trujillo – agencia Cajamarca?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1.1.Objetivo general

- Determinar la Gestión del Riesgo Operativo en los Procesos de Colocación de Créditos de la Caja Trujillo – Agencia Cajamarca, 2025

1.2.1.2.Objetivos específicos

- Analizar la evolución de los indicadores de morosidad en la CMAC Trujillo – Agencia Cajamarca durante el periodo de estudio.
- Evaluar el comportamiento de los requerimientos de patrimonio efectivo por riesgo operativo en la CMAC Trujillo – Agencia Cajamarca durante el periodo de estudio.

- Analizar la actuación de los asesores de negocios en la generación de eventos de riesgo operativo vinculados al proceso de evaluación, aprobación y seguimiento del crédito en la Agencia Cajamarca.
- Proponer mecanismos, filtros y controles que contribuyan a reducir la exposición a riesgos operativos derivados del proceso crediticio, fortaleciendo la gestión del riesgo en la CMAC Trujillo – Agencia Cajamarca.

1.2.2. Alcance

El estudio considera como unidad de análisis a la oficina que opera en la ciudad de Cajamarca como la totalidad de los asesores de negocios que laboran en ella. Temporalmente, el estudio se focalizó en la trayectoria para el periodo 2025, con el propósito de identificar tendencias, rupturas y comportamientos recientes en los indicadores de riesgo y de los resultados financieros vinculados al negocio crediticio; y el comportamiento de los asesores de negocios se centrara en lo observado en el último año. En cuanto a la población y muestra, la investigación incluye a todos los asesores de negocios adscritos a la agencia Cajamarca que suman 22, así como la revisión de documentos institucionales (políticas, manuales de crédito, registros de eventos, informes de provisiones, memorias anuales y regulatorios de la SBS y los informes de calificadoras que afecten a la entidad.

1.3. Limitaciones

La investigación presenta diversas limitaciones que deben ser reconocidas para contextualizar el alcance real de los resultados:

En primer lugar, el estudio presentó una limitación de carácter teórico derivada de la escasa disponibilidad de estudios empíricos específicos sobre la gestión de riesgo operativo

asociada al comportamiento de los asesores de negocios en agencias microfinancieras a nivel regional. Esta restricción dificultó la comparación directa de resultados con investigaciones desarrolladas en contextos institucionales similares. No obstante, dicha limitación fue significativamente atenuada mediante la revisión sistemática de literatura nacional e internacional sobre riesgo operativo, procesos crediticios y control interno en entidades financieras. De este modo, se logró construir un sustento teórico que permitió interpretar los resultados con suficiente respaldo académico.

En segundo lugar, se presentaron restricciones en el acceso a información interna confidencial de la CMAC Trujillo, tales como expedientes crediticios individualizados, reportes detallados de auditoría interna, matrices completas de eventos de riesgo operativo y registros disciplinarios del personal. Esta limitación pudo haber reducido la profundidad del análisis microeconómico de ciertos casos específicos. Sin embargo, su impacto fue reducido mediante el empleo de información agregada, reportes estadísticos institucionales, documentos públicos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, así como de memorias anuales y reportes de gestión, lo que permitió mantener la validez del análisis a nivel institucional y garantizar la consistencia de los resultados, sin vulnerar la confidencialidad de la información.

Un tercer obstáculo lo constituye el marco legal de protección de datos personales, establecido por la Ley N.º 29733 y su reglamento, limitó el acceso a información que pudiera permitir la identificación directa o indirecta de clientes y colaboradores, restringiendo la utilización de historiales individuales completos y reportes personalizados de eventos operativos. Esta limitación, lejos de afectar sustancialmente el desarrollo del estudio, fue gestionada mediante el uso exclusivo de datos consolidados y la supresión de cualquier

elemento que conlleve a la identificación de los actores, garantizándose el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes. De esta manera, se preservó la ética en la investigación y, a la vez, se aseguró la confiabilidad de los resultados obtenidos.

1.4. Justificación

En el plano teórico, la investigación aporta a la construcción y validación del conocimiento en la gestión de riesgos, al analizar el riesgo operativo y la calidad de los procesos crediticios como consecuencia del desempeño del personal. La literatura reciente enfatiza que las fallas humanas son responsables de más del 70% de los eventos operativos en el sector financiero (Comite de Basilea, 2021), lo que demuestra la necesidad de estudios que profundicen en las interacciones entre factores humanos, estructurales y procedimentales. El análisis de estos elementos permite contrastar y complementar modelos de control interno, como COSO² y Basilea II, aportando evidencia empírica desde un contexto local.

Desde una perspectiva práctica, la investigación genera aportes concretos para la optimización de procesos internos, especialmente en actividades vinculadas a la evaluación, aprobación y seguimiento de créditos. Organismos como la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL, 2025) destacan que la mejora de procesos y la reducción de fallas operativas incrementan la productividad institucional, fortalecen las competencias del personal y disminuyen los costos derivados de errores o incumplimientos. Asimismo, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024) ha señalado que el incremento de la morosidad y la deficiencia en los controles operativos constituyen riesgos para la estabilidad financiera, lo que evidencia la pertinencia de implementar filtros y mecanismos de control

² Sus siglas corresponden a Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

más robustos dentro de las organizaciones. De este modo, los resultados del estudio pueden ser aplicados directamente por las cajas municipales para reforzar sus sistemas de control interno, mejorar el desempeño de sus asesores de negocios y reducir la exposición a pérdidas financieras evitables.

En el ámbito metodológico, el estudio se respalda en su diseño no experimental y de enfoque mixto, pertinente para describir comportamientos de indicadores cuantificables que evidencian su impacto financiero en la organización, y por otro, los factores cualitativos que permiten interpretar los comportamientos, fallas de control y dinámicas internas que originan estos eventos. Este tipo de enfoque ha demostrado ser especialmente pertinente en investigaciones aplicadas a procesos organizacionales complejos, pues integra el rigor de los datos numéricos con la profundidad contextual del análisis interpretativo. Tal articulación metodológica es respaldada por Hernández et al., (2010) quienes indican que los diseños mixtos permiten ampliar, complementar y validar hallazgos provenientes de diferentes técnicas, incrementando la solidez del estudio y mejorando la precisión en la formulación de conclusiones

En el ámbito social, se contribuye al fortalecimiento de las instituciones financieras y, en consecuencia, al bienestar de las comunidades a las que atienden. La adecuada gestión del riesgo operativo y del proceso crediticio incide directamente en la continuidad de los servicios financieros, la estabilidad laboral de los colaboradores y la protección del ahorro de la población. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2025), la mitigación de riesgos operativos mejora la capacidad de las microfinancieras para sostener su oferta crediticia en regiones donde los servicios financieros son esenciales para el desarrollo económico local. En esa línea, el estudio favorece indirectamente a miles de

emprendedores y familias que dependen del acceso al crédito formal, así como a los trabajadores que requieren entornos seguros, previsibles y con menor exposición a sanciones o sobrecarga laboral.

II. DESEMPEÑO PROFESIONAL

El desarrollo profesional se ha configurado a partir de un conjunto de responsabilidades que combinan la gestión operativa del riesgo crediticio, el liderazgo de equipos comerciales y la supervisión de procesos vinculados a la admisión, seguimiento y recuperación de créditos. El rol dentro de Caja Trujillo, es participar en espacios institucionales diseñados para analizar casos con retrasos en el pago y determinar las causas que originaron el deterioro de dichos créditos. Esta labor implica revisar expedientes, evaluar el sustento técnico con el que fueron aprobadas las solicitudes, identificar errores de admisión, insuficiencias en la verificación de información, factores externos que pudieron afectar la capacidad de pago o, eventualmente, indicios de actuaciones dolosas por parte de clientes.

Paralelamente, se desempeña el rol de líder de equipo realizando el monitorio de créditos, teniendo a su cargo a veintidós asesores de negocios de diferentes categorías, a quienes se guía, orienta y supervisa durante todas las etapas del proceso crediticio. Dentro de este grupo, se gestiona un subequipo conformado los asesores de menor experiencia, con quienes realiza un trabajo más intensivo y diferenciado, orientado al fortalecimiento de capacidades técnicas y la correcta aplicación de los manuales institucionales. La función de liderazgo se enmarca en los estándares operativos de Caja Trujillo, que promueven la mejora continua, la calidad en la colocación de créditos y el comportamiento ético en la relación con los usuarios.

Entre las responsabilidades específicas se encuentran la promoción de créditos, seleccionando zonas de alto movimiento económico para realizar acciones de volanteo, prospección y explicación de productos financieros, garantizando que el proceso comercial se ejecute con claridad, transparencia y adecuación a los perfiles objetivo. Además, se participa activamente en la evaluación de créditos, acompañando a los asesores en la verificación en campo, la revisión de la hoja de trabajo, la interpretación de la información económica del cliente y la realización de cruces de ventas y capacidad de pago que aseguren la evaluación. Asimismo, se lidera capacitaciones constantes sobre los manuales de productos, revisando actualizaciones, reforzando criterios de admisión y explicando modificaciones normativas o internas que deben ser aplicadas en la labor diaria para reducir eventos de riesgo operativo.

Este conjunto de funciones demuestra un desarrollo profesional orientado a la parte operativa, el fortalecimiento de equipos y la mitigación de riesgos inherentes a la actividad crediticia. El desempeño profesional se caracteriza por integrar la gestión del riesgo operativo, la supervisión del comportamiento comercial y la aplicación de estándares regulatorios, contribuyendo tanto al cumplimiento de las metas institucionales como a la sostenibilidad de la cartera. En suma, su trayectoria refleja una consolidación progresiva de competencias técnicas y de liderazgo, alineadas a las exigencias del sistema microfinanciero y a los objetivos corporativos de Caja Trujillo.

III. LA ENTIDAD FINANCIERA

3.1. Descripción de la entidad

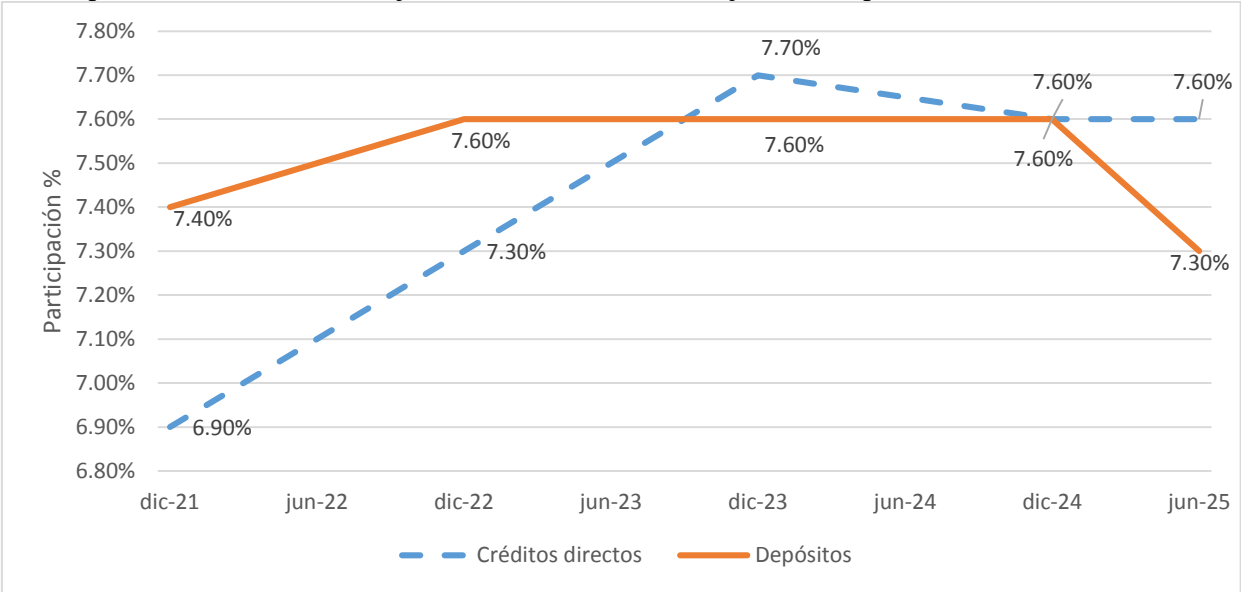
En mayo de 1980, el Gobierno promulgó el Decreto Ley N.º 23039, mediante el cual se autorizó la creación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) fuera del

perímetro de Lima y Callao, estableciendo además el marco normativo para su funcionamiento. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A. fue creado por acuerdo de Resolución Municipal el 19 de octubre de 1982. Posteriormente, obtuvo la autorización de funcionamiento por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) el 12 de octubre de 1983, en virtud del Decreto Supremo N.º 451-83-EFC. Sus operaciones iniciaron formalmente el 12 de noviembre de 1984.

La Caja Trujillo persigue entre sus objetivos el “asegurar la mejor experiencia para el cliente” y contar con “colaboradores competentes, comprometidos y empoderados”. Adicionalmente, su misión se orienta a ser “una micro financiera líder en la preferencia de los emprendedores y colaboradores”, con el propósito de “transformar la vida de las familias de nuestro país” (Caja Trujillo, 2025, p. 3).

Figura 1

Participación de la CMAC Trujillo dentro del total de cajas municipales



Nota. Tomado de SBS (2025)

Actualmente, existen 10 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, luego de la disolución de la Caja Municipal de Sullana en julio de 2024, y a ellas se suma la Caja Metropolitana de

Lima, con lo cual el total asciende a 11 instituciones que conforman el total de Cajas Municipales (CM). Dentro de este sistema, Caja Trujillo ocupa el quinto lugar tanto en saldo de colocaciones como en depósitos. Al cierre de junio de 2025, el sistema CM registró un saldo total de S/ 37,600 millones en colocaciones directas y S/ 33,233 millones en depósitos, cifras superiores a los S/ 36,581 millones y S/ 32,739 millones reportados a diciembre de 2024.

A junio de 2025, Caja Trujillo contaba con 105 agencias, ubicadas principalmente en el norte del país. Su red de atención tiene presencia en los departamentos de Amazonas, Áncash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Moquegua, Pasco, Piura, San Martín, Tumbes y Puno. Es importante señalar que el promedio de oficinas por institución dentro del sistema CM fue de 101 agencias. Con el objetivo de fortalecer su cobertura y facilitar el acceso a los servicios financieros, la Caja complementa su red de agencias con ATMs operados a través de UNIBANCA, así como con una amplia red de cajeros corresponsales gracias a convenios con Kasnet y Western Union.

3.2. Gobierno corporativo

El gobierno corporativo en las Cajas Municipales se articula a través de dos instancias fundamentales de decisión: el Comité Directivo y la Gerencia. El primero está constituido por siete miembros provenientes de diversos sectores, entre ellos representantes de la Municipalidad, de la Iglesia, de COFIDE, del gremio de microempresarios y de la Cámara de Comercio. Esta composición plural busca asegurar una visión equilibrada y multidisciplinaria en la conducción institucional. Por su parte, la Gerencia Mancomunada está integrada por tres gerentes que ejercen funciones ejecutivas de manera conjunta, lo que

fomenta la responsabilidad compartida y evita la concentración de poder en una sola persona. Esta estructura —característica del sistema de Cajas Municipales— tiene como propósito reducir riesgos de interferencia política y garantizar estabilidad en la administración.

En el caso de Caja Trujillo, estos lineamientos se fortalecen mediante un marco robusto de gobierno corporativo, orientado a asegurar una gestión ética, responsable y coherente con estándares de buenas prácticas reconocidos en el sector financiero. La institución opera bajo políticas y lineamientos aprobados por la alta dirección, que promueven la transparencia en la toma de decisiones, la clara delimitación de funciones y la protección de los intereses tanto de los accionistas como de otros grupos relevantes. Esta arquitectura organizacional se adapta a la naturaleza y complejidad de la entidad, permitiendo contar con controles internos más eficaces y con procesos que aseguran la competencia técnica, la integridad y la idoneidad moral de directores, gerentes y colaboradores.

Asimismo, Caja Trujillo impulsa una dirección independiente y libre de conflictos de interés, consolidando una cultura organizacional basada en valores éticos y responsabilidad profesional en todos los niveles jerárquicos. A ello se suma un conjunto de políticas de revelación de información financiera, propietaria y de gobierno corporativo, que se difunden públicamente a través de su página web. Este mecanismo de transparencia facilita que los clientes y la ciudadanía accedan a información relevante sobre la institución. Asimismo, estos lineamientos de gobierno corporativo no solo se circunscriben al nivel central de la institución, sino que también se proyectan hacia sus unidades operativas, como la Agencia Cajamarca de Caja Trujillo, donde las prácticas de dirección, supervisión y control se desarrollan en coherencia con las políticas corporativas.

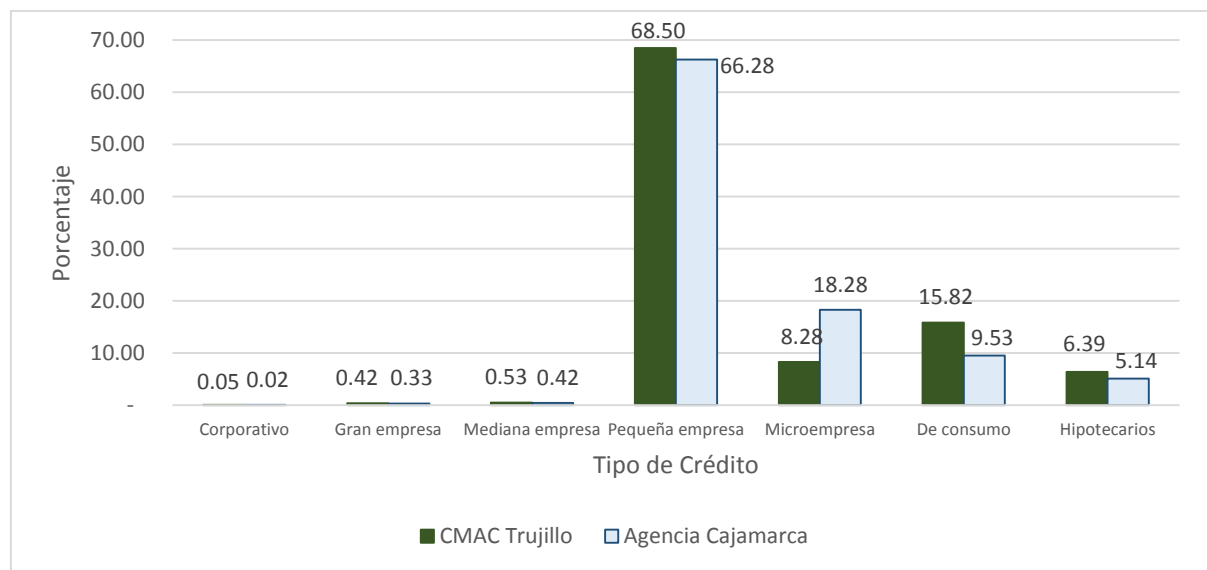
3.3. Portafolio de activos y pasivos

3.3.1. Participación de colocaciones por tipo de clientes

La estructura de la cartera crediticia de la CMAC Trujillo, al cierre de setiembre de 2025, revela un marcado enfoque hacia el financiamiento de la pequeña empresa (68.50% del total de créditos colocados y para la agencia en Cajamarca fue del 66.28%. Como se muestra en la Figura 2, este predominio confirma el rol estratégico de la Caja en la atención del núcleo empresarial más representativo del país, compuesto por unidades económicas que requieren capital de trabajo y financiamiento para fortalecer sus actividades comerciales y productivas. En segundo lugar, se observa una participación relevante de los créditos de consumo, que representan el 15.82%, reflejando la importancia de este tipo de productos para atender necesidades personales y contribuir a la inclusión financiera de los hogares. El segundo lugar en la agencia Cajamarca lo ocupó el segmento de microempresa (18.28%).

Figura 2

Estructura de los créditos directos según tipo



Nota: Tomado de SBS (2025), Reporte de Creditos Agencia Cajamarca Caja Trujillo (2025).

Para la Caja Trujillo la microempresa constituye el tercer grupo más significativo, con el 8.28%, lo cual es coherente con la misión histórica de las Cajas Municipales orientada a promover la actividad emprendedora de menor escala. Por su parte, los créditos hipotecarios, con un 6.39%, mantienen un rol complementario dentro del portafolio, apuntalando el acceso a vivienda, aunque con un peso menor en comparación con otros segmentos debido a su naturaleza de largo plazo y mayores exigencias de evaluación crediticia.

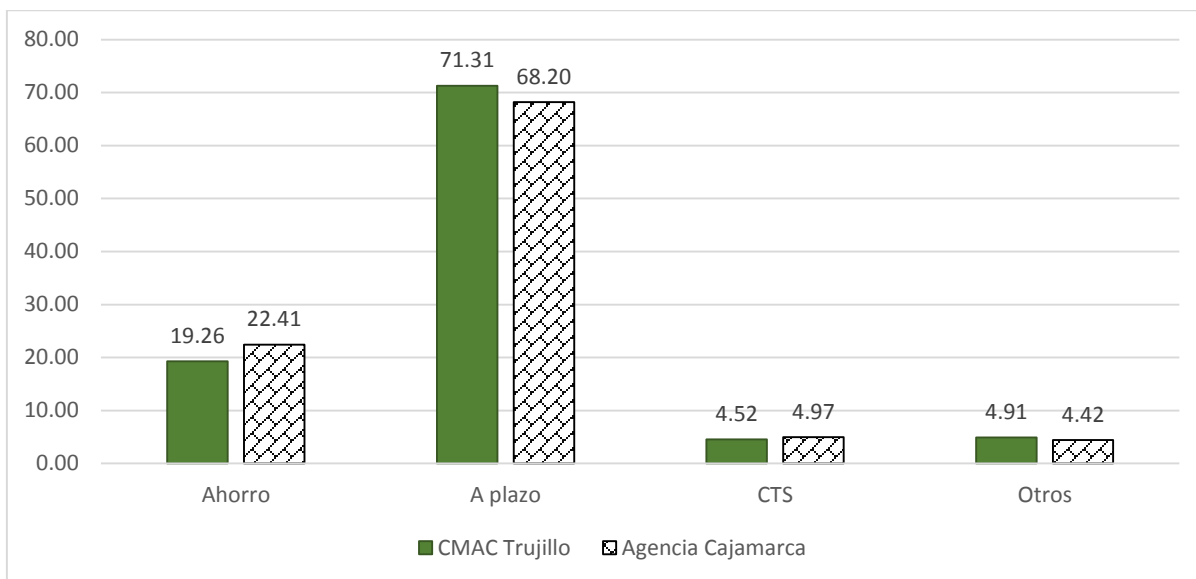
Finalmente, la participación de los segmentos mediana empresa (0.53%), gran empresa (0.42%) y corporativo (0.05%) es marginal, lo que evidencia que la CMAC Trujillo mantiene una estrategia claramente enfocada en el financiamiento de unidades empresariales pequeñas y micro, evitando una exposición significativa a grandes deudores. Esta composición de cartera no solo refleja la orientación institucional, sino también la estructura empresarial predominante en las regiones donde opera, caracterizada por alta presencia de negocios pequeños y emprendimientos familiares. En la agencia Cajamarca la participación es muy parecida a los resultados de la Caja Trujillo a nivel Nacional.

3.3.2. Participación de captaciones por tipo de clientes

La estructura de los depósitos administrados por la CMAC Trujillo que se muestra en Figura 3 muestra una marcada concentración en los depósitos a plazo, que representan 71.31% del total y para la agencia Cajamarca fue del 68.20%. Esta distribución evidencia que la mayoría de los clientes opta por instrumentos de ahorro con mayor rentabilidad y estabilidad contractual, lo cual fortalece la capacidad de fondeo de largo plazo de la institución y reduce la volatilidad en la gestión de liquidez.

Figura 3.

Estructura de los depósitos por tipo



Nota: Tomado de SBS (2025), Reporte de Creditos Agencia Cajamarca Caja Trujillo (2025).

Los depósitos de ahorro, que alcanzan 19.26%, constituyen la segunda categoría más relevante, mientras que para la agencia Cajamarca fue del 22.41%. Estos productos representan recursos líquidos y de disponibilidad inmediata para los clientes, por lo que contribuyen a mantener un nivel adecuado de liquidez operativa dentro de la Caja. A pesar de ser una proporción menor frente a los depósitos a plazo, continúan siendo una fuente importante de captación para el día a día financiero.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1. Antecedentes

A nivel internacional, Fernández (2023) en su estudio “Plan de Mejora para el Análisis y Resolución de Créditos para el Banco Créditos del Paraná” en Argentina tuvo como objetivo diseñar un plan de mejora orientado a la digitalización del proceso de análisis y

aprobación de créditos en el Banco Créditos del Paraná, ubicado en la provincia de Corrientes. La población de estudio estuvo conformada por 200 clientes de la banca empresa y 300 clientes de la banca personas, a quienes se les aplicaron entrevistas como principal técnica de recolección de información. El estudio entrevistó a trabajadores de las distintas áreas involucradas en el proceso crediticio, así como al personal de los departamentos de sistemas y seguridad informática, con la finalidad de evaluar tanto los beneficios como los riesgos asociados a la implementación del software propuesto. Las entrevistas se realizaron bajo criterios de confidencialidad y anonimato, garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Los resultados evidenciaron deficiencias en los tiempos de respuesta y en la eficiencia del análisis de las operaciones crediticias, lo que justificó la necesidad de implementar un plan integral de mejora basado en la digitalización y automatización del proceso. El estudio concluyó que la adopción de un sistema integrado permitiría optimizar los procedimientos de evaluación y resolución de créditos, mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y fortalecer la capacidad operativa de la entidad financiera, reduciendo a su vez los riesgos asociados a procesos manuales y fragmentados.

Saboya y Gómez (2020) desarrollaron una investigación en Colombia denominada “Caracterización de las variables que determinan el riesgo operacional en las entidades del sector bancario de la ciudad de Bogotá” con el propósito de identificar y caracterizar los principales factores de riesgo operativo que afectan a las entidades bancarias de la ciudad de Bogotá. La población estuvo conformada por dieciséis bancos con un total de 1,217 oficinas. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario estructurado en dos secciones: la primera integrada por cinco ítems orientados a la caracterización general de la

población, y la segunda compuesta por treinta y tres ítems organizados en cuatro dimensiones del riesgo operativo: procesos internos, eventos externos, recursos humanos y tecnologías de información y comunicación. Los resultados identificaron como principales riesgos: las fallas en los modelos utilizados, errores en las transacciones y en la información contable, cambios acelerados en la normativa, riesgos de lavado de dinero, debilidades en los procesos de contratación, entrenamiento y capacitación del personal, vulnerabilidades en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas tecnológicos, así como deficiencias en la integración de las tecnologías de la información.

Crespo & León (2020) desarrollaron una investigación en Ecuador denominada “Análisis del riesgo operativo de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5 de la ciudad de Cuenca” con el objetivo de desarrollar de un modelo de scoring crediticio de precalificación, para las cooperativas de ahorro y crédito, con la finalidad de optimizar tiempo, recursos económicos y financieros en la concesión de créditos, permitiendo determinar el nivel de riesgo del socio, la aprobación, negación o solicitar más información. La población estuvo conformada por las tres Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 5, ubicadas en la ciudad de Cuenca, en donde se aplicó encuestas a los asesores de créditos, además de verificarse el cumplimiento de los procesos para el otorgamiento de créditos. La investigación finaliza con el desarrollo del modelo scoring crediticio de precalificación, que determina el cumplimiento mínimo de requisitos, el nivel de riesgo del socio, la aprobación, negación o solicitud de más información.

A nivel nacional, Ponce (2022) desarrolló un estudio denominado “La relación de los riesgos financieros con la rentabilidad del sistema microfinanciero” con el objetivo de determinar la relación entre el riesgo de mercado y la rentabilidad del sistema

microfinanciero del Perú, utilizando como población las mediciones del índice de riesgo financiero correspondientes al período 2018–2021. El análisis documental recopiló información mensual proveniente del Banco Central de Reserva del Perú y de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Los resultados evidenciaron que los créditos directos del sistema de cajas municipales mantuvieron una tendencia creciente, mientras que los indicadores financieros de liquidez, calidad de activos, solvencia y rentabilidad se deterioraron principalmente por el impacto económico de la pandemia.

Además, los créditos normales representaron en promedio el 79% del total, en tanto que los créditos en problemas potenciales, dudosos y en pérdida incrementaron las provisiones, afectando la rentabilidad. Finalmente, se concluye que los riesgos de mercado, liquidez, operacional y crediticio se relacionaron de manera inversa con la rentabilidad, medida a través del ROE y ROA, evidenciando un impacto negativo en el desempeño financiero de las cajas.

Gutiérrez (2021) realizó un estudio denominado “Aplicación de metodología de riesgo operacional para mejorar el proceso de gestión de tecnología en una entidad financiera” orientado a mejorar la gestión del proceso de tecnología mediante la aplicación de metodologías de riesgo operativo, específicamente la autoevaluación de riesgos y controles, indicadores clave de riesgo y planes de acción. Como resultado de su implementación, la entidad logró evitar pérdidas mensuales aproximadas de S/ 25,821.10, evidenciando una mejora significativa en la gestión del riesgo. Se identificaron diez riesgos operacionales, de los cuales uno presentó un nivel de riesgo residual alto y nueve un nivel medio, así como veintidós controles asociados, mayormente con calificación moderada. Asimismo, se establecieron seis indicadores clave de riesgo con umbrales de alerta temprana y diez planes

de acción a cargo de las áreas responsables, fortaleciendo el sistema de control y mitigación de riesgos operativos.

Macas y Jaramillo (2020) desarrollaron un estudio denominado “El modelo COSO II como herramienta para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras de la Región Tumbes” cuyo objetivo fue elaborar una propuesta de control interno basada en el Modelo COSO II para su implementación a cuatro entidades microfinancieras: Caja Paita, Sullana, Piura y Trujillo. La investigación utilizó las técnicas de observación, entrevista, encuesta y revisión documental y los resultados evidenciaron que la caja Sullana presentó el mayor nivel de riesgo crediticio por deficiencias en el componente de supervisión, seguida por la caja Paita y Trujillo, mientras que la caja Piura registró el menor nivel de riesgo. Asimismo, se identificó que, pese a contar con un área de riesgos, los responsables del crédito no realizaban evaluaciones exhaustivas de los solicitantes y existía limitada participación del personal en la gestión preventiva de riesgos. El estudio verificó que las cajas que no aplicaban adecuadamente un control interno bajo el enfoque COSO II, no detectaban oportunamente deficiencias en el proceso crediticio.

4.2. Bases teóricas

4.2.1. Gestión del riesgo operativo

Los riesgos financieros corresponden a posibles pérdidas derivadas de las variaciones en variables internas como externas. Para Hull (2018) la función central de las entidades financieras es administrar activamente dichos riesgos, identificándolos, midiéndolos y controlándolos de forma precisa y oportuna. Para Saunders & Cornett (2022) el enfoque integrado de riesgos financieros plantea que los riesgos de mercado, crédito, liquidez y operacionales no deben evaluarse de manera aislada, sino como un sistema interconectado.

Mientras que para Partal & Gómez (2021) la sostenibilidad de las instituciones financieras depende de su capacidad para evaluar de manera sistemática los riesgos derivados de sus operaciones, asignar capital adecuado y aplicar controles eficaces para preservar su solvencia

El Comité de Basilea, a través de los acuerdos Basilea II (2004) y reforzado en Basilea III (2011), establece que el riesgo operativo corresponde a las pérdidas derivadas de fallas en procesos internos, personas, sistemas o eventos externos. Esta teoría proporciona el marco más utilizado en instituciones financieras, incluyendo las microfinancieras peruanas. Su relevancia radica en que define los componentes claves del riesgo operativo: identificación, medición, monitoreo, control y mitigación. En el presente estudio, esta teoría sustenta la importancia de contar con procesos de crédito sólidos, personal capacitado y sistemas eficientes para minimizar los errores durante la colocación de créditos.

El modelo COSO ERM concibe la gestión del riesgo operativo como parte de un sistema integral orientado al logro de objetivos estratégicos, operacionales y de cumplimiento. Establece componentes como: ambiente interno, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión (Bazo, 2024). Esto permite analizar la gestión del riesgo operativo de manera estructural, integrando controles internos, flujos de información y responsabilidades organizacionales, elementos esenciales en los procesos de evaluación, aprobación y desembolso de créditos en Caja Trujillo.

La Teoría de la Información Asimétrica, formulada por Akerlof (1970), sostiene que en los mercados donde una de las partes posee mayor información que la otra se genera distorsiones que afectan la eficiencia de las transacciones. En el mercado crediticio, el prestatario conoce con mayor precisión su capacidad real y voluntad de pago que la entidad financiera, lo que puede dar lugar a fenómenos de selección adversa y riesgo moral. Stiglitz

y Weiss (1981) amplían este enfoque al señalar que la información imperfecta provoca racionamiento del crédito y dificulta una adecuada discriminación entre prestatarios de distinto nivel de riesgo. En este contexto, la morosidad surge cuando la entidad no logra identificar correctamente el perfil de riesgo del solicitante, otorgando financiamiento a clientes cuya probabilidad de incumplimiento es mayor a la estimada.

El enfoque del riesgo de crédito considera la morosidad como la materialización de la probabilidad de incumplimiento de un prestatario. Mishkin (2014) sostiene que la estabilidad del sistema financiero depende de la adecuada evaluación de la solvencia del cliente y de la estimación realista de su capacidad de pago futura. Cuando el análisis crediticio es deficiente o el monitoreo posterior es insuficiente, aumenta la probabilidad de atraso en los pagos. Asimismo, Tamay (2025) destaca que la gestión integral del riesgo de crédito requiere procesos formales de evaluación, políticas claras y sistemas de control que permitan mitigar pérdidas esperadas.

La morosidad constituye un indicador fundamental de la calidad de la cartera crediticia y refleja el nivel de incumplimiento en el pago de obligaciones financieras dentro de los plazos establecidos contractualmente. Representa una señal de alerta sobre posibles fallas en la evaluación crediticia, el seguimiento del cliente o las condiciones económicas externas. Mishkin (2014) define la morosidad como el retraso en el cumplimiento de las obligaciones financieras pactadas, lo que incrementa el riesgo de pérdida para la institución acreedora. Por su parte, Tamay (2025) la consideran una manifestación del riesgo de crédito que impacta directamente en la rentabilidad y solvencia de las entidades financieras.

En el ámbito nacional, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP establece que la cartera morosa está conformada por aquellos créditos que presentan atraso en el pago de

capital o intereses conforme a los días de incumplimiento definidos en la normativa prudencial. Asimismo, señala que las entidades deben implementar sistemas de gestión integral de riesgos que permitan identificar, medir y controlar el deterioro de cartera. Desde una perspectiva estructural, la morosidad comprende los siguientes elementos: incumplimiento en el pago oportuno de capital o intereses, deterioro progresivo de la clasificación crediticia, necesidad de provisiones contables, impacto en la rentabilidad y solvencia institucional.

4.2.2. Procesos de colocación de créditos

El proceso de colocación de créditos constituye uno de los pilares operativos de las entidades microfinancieras, ya que define la manera en que se evalúa, aprueba y administra la exposición crediticia. Según la SBS (2023), este proceso comprende etapas secuenciales orientadas a verificar la capacidad de pago, solvencia, comportamiento financiero y destino del crédito solicitado por los clientes, con el propósito de garantizar una asignación responsable de los recursos y preservar la calidad de cartera del sistema financiero. Cada fase debe incorporar validaciones que reduzcan la asimetría de información y permitan detectar señales de alerta antes del desembolso, donde los prestatarios suelen presentar información financiera incompleta y el análisis requiere verificación de campo y herramientas adaptadas al sector (Aguirre et al., 2020) (Flaming et al., 2011).

Diversos autores han señalado además que la fase de evaluación es particularmente sensible a fallas humanas que pueden incrementar la probabilidad de riesgo operativo. El BCRP (2024) advierte que errores en la verificación de documentos, omisiones en la evaluación de ingresos y deficiencias en las visitas de campo constituyen factores recurrentes que deterioran la cartera y generan pérdidas operativas. Asimismo, estudios como el de Rossi

(2021) muestran que lapsos de juicio, presión por metas comerciales y falta de supervisión efectiva pueden distorsionar la calidad del análisis realizado por los asesores, afectando la integridad del proceso crediticio.

El problema de agencia también forma parte del sustento teórico del proceso de colocación. De acuerdo con Jensen & Meckling (1976), el problema de la agencia dentro del proceso de colocación de créditos surge cuando los intereses del agente (asesor de negocios) se desalinean de los intereses del principal (la institución), generando comportamientos oportunistas. En el ámbito microfinanciero, este conflicto se manifiesta cuando los asesores priorizan el cumplimiento de metas o incentivos por encima del análisis prudencial, reduciendo la calidad de evaluación y aumentando la probabilidad de incurrir en riesgos operativos.

Además, la teoría de la selección adversa y del riesgo moral en mercados crediticios (Stiglitz & Weiss, 1981) explica cómo la asimetría de información entre prestatario y prestamista puede inducir a la oferta de crédito a ser más restrictiva o a aceptar prestatarios más riesgosos, lo que afecta la morosidad. En el contexto de la CMAC Trujillo, estos marcos ayudan a entender cómo las prácticas comerciales inadecuadas (informes incompletos, omisión de verificación) incrementan la probabilidad de impago y, por ende, la morosidad y las provisiones.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis de los indicadores de morosidad

La **Tabla 1** muestra que los créditos vigentes de corto plazo en la CMAC Trujillo mostraron una evolución moderadamente creciente, al pasar de S/ 127 524 mil en 2021 a S/ 161 691 mil en setiembre de 2025, lo que reflejó un incremento acumulado de aproximadamente 26,8 %. En el sistema total de Cajas, este segmento también creció de manera sostenida, desde S/ 297 081 mil hasta S/ 423 562 mil, evidenciando un dinamismo superior al de la CMAC Trujillo. En cuanto a los créditos vigentes de largo plazo, la CMAC Trujillo registró un aumento desde S/ 1 697 588 mil en 2021 hasta S/ 2 402 053 mil en 2025, consolidándose como el principal componente de su cartera, con una participación superior al 83 % del total en todos los años analizados.

Tabla 1

Créditos directos según situación CMAC Trujillo y total de cajas (miles de soles)

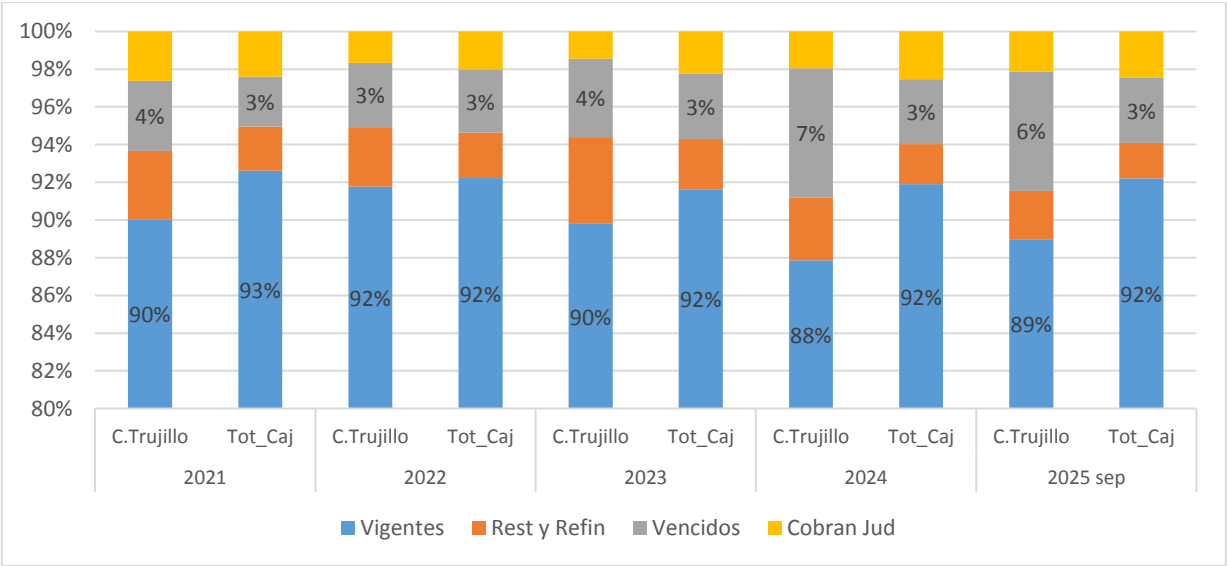
Años	Cajas	Situación de créditos					
		Vigentes		Reestructurado s y Refinanciados	Vencido s	En Cobranza Judicial	Total Créditos Directos
		Corto Plazo	Largo Plazo				
2021	C.Trujillo	127524	1697588	74096	75063	53261	2027532
	Tot_Caj	2970810	24153483	684455	774910	702414	29286072
2022	C.Trujillo	159193	2046475	75902	81902	40312	2403783
	Tot_Caj	3493518	26946391	794259	1100593	673788	33008550
2023	C.Trujillo	176458	2326790	128198	115946	40552	2787943
	Tot_Caj	3806971	29154426	955828	1254733	801104	35973062
2024	C.Trujillo	150227	2290353	92311	190448	54565	2777904
	Tot_Caj	3964536	29652492	775955	1261101	926820	36580904
2025- sep	C.Trujillo	161691	2402053	74962	182263	61238	2882207
	Tot_Caj	4235262	31105720	724194	1321748	943109	38330033

Nota. Tomado de SBS (2025)

Este comportamiento fue consistente con el sistema de Cajas, cuyo saldo de largo plazo pasó de S/ 2 415 483 mil a S/ 3 110 572 mil, confirmando que el crecimiento del crédito estuvo impulsado principalmente por colocaciones de mayor plazo. Los créditos reestructurados y refinanciados, la CMAC Trujillo incrementó su saldo de S/ 74 096 mil en 2021 a S/ 74 962 mil en 2025, aunque con fluctuaciones intermedias, destacando el pico de S/ 128 198 mil en 2023. A nivel del total de cajas municipales, estos créditos también mostraron un crecimiento relevante, al pasar de S/ 68 455 mil a S/ 72 419 mil, con un máximo de S/ 125 733 mil en 2023.

Figura 4

Créditos directos según situación CMAC Trujillo y total de cajas (participación %)



Nota. Tomado de SBS (2025)

En términos relativos, la participación de estos créditos en la CMAC Trujillo osciló entre 2,6 % y 4,6 %, lo que evidenció una presión moderada asociada a procesos de reprogramación de deudas. Por su parte, los créditos vencidos en la CMAC Trujillo aumentaron de S/ 75 063 mil en 2021 a S/ 182 263 mil en 2025, crecimiento superior al 140 %, señalando un deterioro progresivo de la calidad de la cartera. En el total de cajas, los

vencidos también se incrementaron, desde S/ 774 910 mil hasta S/ 1 321 748 mil, manteniendo una participación cercana al 3,4 % en 2025. Los créditos en cobranza judicial, la CMAC Trujillo evidenció un aumento desde S/ 53 261 mil en 2021 a S/ 61 238 mil en 2025, alcanzando su mayor nivel en 2024 con S/ 54 565 mil. A nivel del total de cajas, estos créditos se elevaron de S/ 702 414 mil a S/ 943 109 mil, lo que indicó un crecimiento sostenido de los procesos contenciosos.

Finalmente, el total de créditos directos en la CMAC Trujillo creció de S/ 2 027 532 mil en 2021 a S/ 2 882 207 mil en 2025 representando una expansión acumulada aproximada del 42,2 %. En el total de cajas también se incrementó de forma significativa, desde S/ 2 928 072 mil hasta S/ 3 833 003 mil, representando una expansión acumulada aproximada del 30,9 %. Desde la perspectiva de la calidad de la cartera, si bien la CMAC Trujillo mantuvo una estructura dominada por créditos vigentes de largo plazo, el crecimiento simultáneo de los créditos vencidos, refinanciados y judiciales evidenció un deterioro relativo en la calidad del portafolio hacia el final del período incluyendo al total de cajas.

Durante el período mostrado en la Tabla 2, los ratios de morosidad por días de incumplimiento evidenciaron un deterioro progresivo en la cartera de la CMAC Trujillo en comparación con el promedio del sistema de Cajas Municipales. En el 2021, la institución registró un 6.84% de créditos con más de 30 días de atraso, proporción superior al 5.33% del sistema, situación que se repitió en los tramos de más de 60, 90 y 120 días. En el 2022 se observó una mejora relativa en todos los tramos de atraso para CMAC Trujillo, reduciéndose la mora a 5.55% en más de 30 días y a 3.78% en más de 120 días, niveles inferiores a los del sistema en los primeros tramos, aunque aún similares en los mayores niveles de atraso. No obstante, esta mejora fue momentánea, pues en el 2023 los indicadores volvieron a

incrementarse, alcanzando 6.16% en más de 30 días y 4.10% en más de 120 días, mostrando señales de debilitamiento en la gestión de recuperación crediticia.

Tabla 2

Ratios de morosidad según días de incumplimiento CMAC Trujillo

Años	Cajas	Porcentaje de créditos con			
		Más de 30 días de incumplimiento	Más de 60 días de incumplimiento	Más de 90 días de incumplimiento ³	Más de 120 días de incumplimiento
2021	C.Trujillo	6.84	6.13	5.66	5.43
	Tot_Caj	5.33	4.65	4.14	3.67
2022	C.Trujillo	5.55	4.65	4.13	3.78
	Tot_Caj	5.77	4.82	4.04	3.48
2023	C.Trujillo	6.16	5.10	4.46	4.10
	Tot_Caj	6.14	5.01	4.25	3.65
2024	C.Trujillo	9.40	8.12	7.30	6.71
	Tot_Caj	6.38	5.42	4.74	4.22
2025 sep	C.Trujillo	9.01	8.05	7.19	6.57
	Tot_Caj	6.29	5.43	4.78	4.24

Nota. Tomado de SBS (2025)

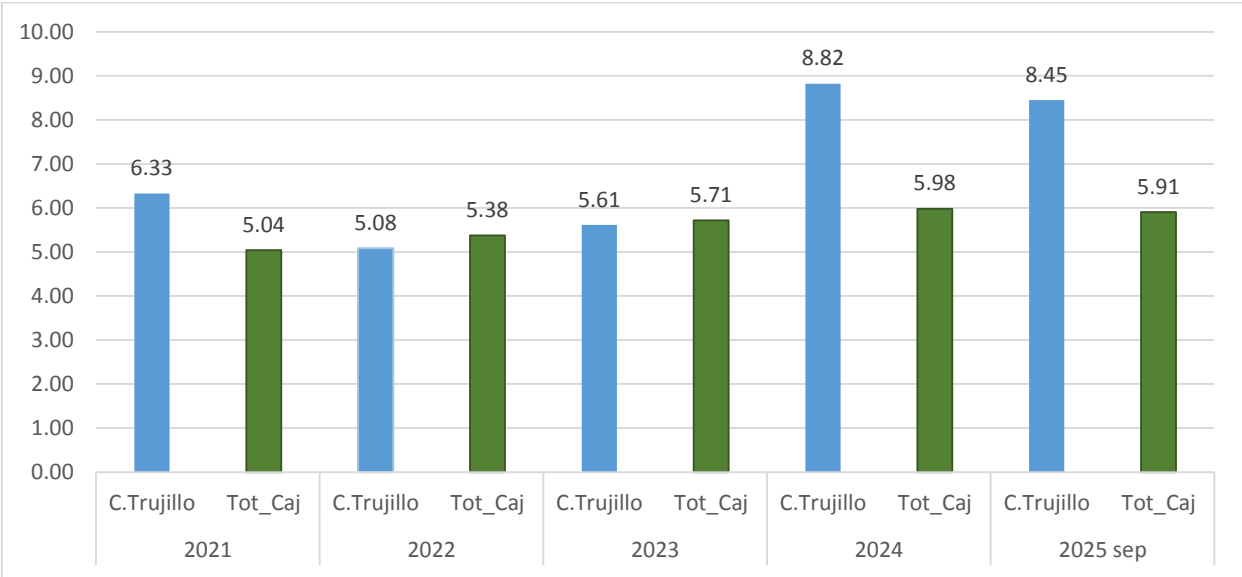
El deterioro más significativo se produjo en 2024, año en el cual la CMAC Trujillo alcanzó los niveles más altos de mora del período analizado, con 9.40% en créditos con más de 30 días de incumplimiento, 8.12% con más de 60 días, 7.30% con más de 90 días y 6.71% con más de 120 días. Estos valores superaron ampliamente a los del sistema de Cajas Municipales, que en ninguno de los tramos superó el 6.38%. A setiembre del 2025, aunque se observó una ligera reducción en todos los tramos para la CMAC Trujillo, los niveles continuaron siendo elevados, registrándose 9.01% en más de 30 días y 6.57% en más de 120 días, cifras que mantuvieron una brecha desfavorable frente al total del sistema. Este

³ Morosidad acorde con estándares internacionales. Corresponde a la definición de créditos vencidos establecida en Basilea II.

comportamiento reflejó un incremento sostenido del riesgo de incumplimiento y una presión creciente sobre la calidad de la cartera.

Figura 5

Morosidad según criterio contable SBS (porcentaje)



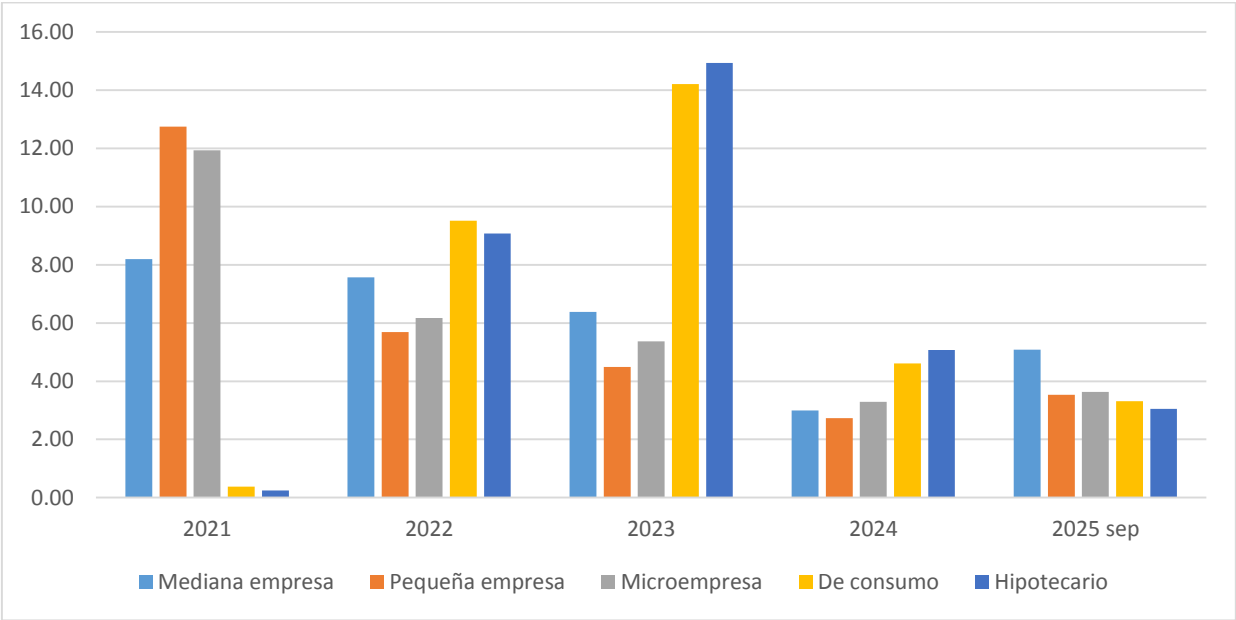
Nota. Tomado de SBS (2025)

La Figura 5 muestra la morosidad según el criterio contable de la SBS, este indicador representó el porcentaje de créditos clasificados como atrasados, vencidos o en cobranza judicial, de acuerdo con la normativa supervisora, constituyéndose en una medida integral de la calidad de la cartera. En la CMAC Trujillo, la morosidad contable fue de 6.33% en 2021, descendió a 5.08% en 2022, volvió a incrementarse a 5.61% en 2023 y alcanzó su punto más crítico en 2024 con 8.82%, superando de manera significativa el promedio del sistema (5.98%). A setiembre de 2025, aunque se redujo levemente a 8.45%, continuó en un nivel elevado frente al 5.91% del total de Cajas Municipales. Este comportamiento evidenció un deterioro estructural en la calidad de los créditos de la institución, con impacto directo en mayores provisiones, presión sobre la rentabilidad y un incremento de la exposición al riesgo

crediticio, situación que reforzó la relevancia de fortalecer los controles operativos vinculados al proceso de colocación y seguimiento de los créditos.

Figura 6.

Morosidad según tipo y modalidad de crédito de la CMAC Trujillo (en porcentaje)



Nota. Tomado de SBS (2025)

La Figura 6 muestra el comportamiento de la morosidad por tipo y modalidad de crédito donde el mayor nivel de deterioro se concentró de manera sostenida en los créditos a la microempresa y pequeña empresa, evidenciándose una tendencia creciente particularmente en la microempresa, cuya morosidad pasó de 6.38% en 2021 a 14.93% en setiembre de 2024. En el caso de la pequeña empresa, si bien se observó una reducción significativa en el 2024 con relación al 2023, este segmento mantuvo niveles relativamente elevados de incumplimiento. Los créditos de consumo mostraron un comportamiento ascendente y estable desde el 2022, alcanzando 5.07% en el 2024, lo que reflejó un deterioro progresivo del portafolio. Por su parte, los créditos hipotecarios registraron los menores niveles de morosidad a lo largo del período, con una tendencia decreciente desde 2021, lo que evidenció

una mayor estabilidad en este tipo de financiamiento. Finalmente, los créditos corporativos y de gran empresa no presentaron morosidad registrada, lo que confirmó su menor nivel de riesgo relativo dentro del sistema de Cajas Municipales

Este análisis previó permitió concluir que la calidad de la cartera de la CMAC Trujillo mostró un deterioro progresivo a setiembre del 2025, pese al crecimiento sostenido de los créditos directos y a la alta participación de los créditos vigentes, especialmente en los segmentos de pequeña empresa, microempresa y consumo. Si bien la estructura de colocaciones evidenció una fuerte orientación hacia la pequeña empresa —segmento que explicó más del 68% del portafolio—, también se constató un aumento significativo de los créditos vencidos, refinanciados y en cobranza judicial, particularmente a partir del 2023.

Además el análisis de los ratios de morosidad por días de atraso y según criterio contable de la SBS confirmó que la institución afrontó un entorno de mayor vulnerabilidad crediticia, alcanzando sus niveles más altos de morosidad en el 2024, tanto en atrasos mayores a 30 y 120 días como en la morosidad contable, ubicándose sistemáticamente por encima del promedio de Cajas Municipales. Aunque si bien en el 2025 se observó una leve corrección, los indicadores permanecieron en niveles elevados, lo que evidenció que el deterioro de la cartera no fue un fenómeno coyuntural, sino de carácter estructural.

5.2. Análisis de los requerimientos de patrimonio efectivo

La Tabla 3 presenta la evolución de los requerimientos de patrimonio efectivo por riesgo operacional de las Cajas Municipales, donde el conjunto mantuvo una tendencia creciente sostenida durante el periodo analizado. El total de requerimientos del sistema pasó de S/ 404,497 miles en el 2021 a S/ 634,117 miles en el 2025, lo que representó un incremento acumulado de aproximadamente del 56.6 %. Este crecimiento fue coherente con la expansión

de las operaciones, el aumento del volumen de transacciones y la mayor exposición a eventos de riesgo operativo en el sistema microfinanciero. A nivel agregado, las variaciones interanuales fueron positivas en todos los años, destacando el aumento de 14.7 % en 2024 y 13.1 % en 2025, lo que evidenció una intensificación progresiva de las exigencias regulatorias de capital frente al riesgo operativo.

Tabla 3

Requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional por caja municipal (miles de soles)

Entidad	2021	2022	2023	2024	2025
CMAC Arequipa	32,584	36,338	42,153	47,695	52,272
CMAC Cusco	63,869	68,688	82,356	99,812	115,263
CMAC Del Santa	1,740	2,203	2,589	2,783	2,810
CMAC Huancayo	100,335	113,643	135,751	159,324	178,684
CMAC Ica	28,299	29,954	33,069	37,028	41,813
CMAC Maynas	10,019	10,815	10,450	10,403	10,610
CMAC Paita	3,265	3,532	3,568	3,478	4,203
CMAC Piura	59,430	62,409	70,230	125,027	137,271
CMAC Sullana	42,953	44,113	43,806		
CMAC Tacna	13,615	12,944	12,834	14,408	14,875
CMAC Trujillo	40,351	43,300	51,075	58,625	63,146
CMCP Lima	8,438	8,578	8,729	11,113	13,170
Total de Cajas Municipales	404,897	436,517	496,609	569,696	634,117

Nota. Tomado de SBS (2025)

En el caso específico de la CMAC Trujillo, el comportamiento también fue claramente creciente a lo largo del periodo de análisis. El requerimiento de patrimonio efectivo pasó de S/ 40,351 miles en el 2021 a S/ 63,146 miles en el 2025, lo que implicó un aumento acumulado cercano al 56.5 %. Este crecimiento fue gradual: en el 2022 se registró una variación de 7.3 %, en el 2023 se dio un incremento más significativo de 18.0 %, seguido por un aumento de 14.8 % en 2024 y 7.7 % en setiembre del 2025. Estas variaciones reflejaron un mayor nivel de exposición al riesgo operativo asociado al crecimiento de su cartera, al

aumento del número de operaciones, así como a la complejidad de los procesos crediticios y administrativos.

Desde una perspectiva comparativa, aunque el crecimiento de los requerimientos de la CMAC Trujillo fue menor al promedio del sistema en algunos años, mantuvo una dinámica alineada con la tendencia, lo que evidenció consistencia con las exigencias de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP en materia de solvencia por riesgo operativo. En términos de gestión, el aumento sostenido del patrimonio requerido implicó una mayor presión sobre los recursos de capital de la institución, pero al mismo tiempo reflejó un fortalecimiento de su cobertura frente a pérdidas potenciales derivadas de fallas de procesos, errores humanos, sistemas o eventos externos. En conjunto, los resultados evidenciaron que tanto la CMAC Trujillo como el total de Cajas Municipales enfrentaron un escenario de creciente exigencia regulatoria y mayor exposición al riesgo operativo, lo que demandó un perfeccionamiento continuo de sus controles internos y de su gestión integral de riesgos.

5.3. Análisis de los factores de riesgo en el proceso de otorgamiento de créditos

El riesgo operacional se entiende como la posibilidad de incurrir en pérdidas como consecuencia de deficiencias, fallas o inadecuaciones en los procesos internos, en la actuación del personal, en los sistemas de información o por la ocurrencia de acontecimientos externos. En este sentido, dicho riesgo se origina fundamentalmente en cuatro fuentes: las personas, los procesos, los sistemas y los factores externos. Dentro de su alcance se incorpora el riesgo legal, mientras que se excluyen expresamente los riesgos de carácter reputacional, estratégico y sistémico. Para identificar el tipo de riesgo existente se ejemplifica una situación en el que un cliente incumple con el pago de sus obligaciones crediticias, el evento corresponde al riesgo crediticio claramente; sin embargo, si dicho incumplimiento se vincula

a que, durante la evaluación y otorgamiento del crédito, no se aplicaron correctamente los lineamientos establecidos en el manual de créditos de la entidad, entonces la pérdida resultante se clasifica como un caso de riesgo operativo.

En el año 2024 se identificaron eventos negativos sucedidos en la agencia Cajamarca de la CMAC Trujillo relacionada a la influencia determinante del comportamiento de los asesores de negocios en la materialización de eventos de riesgo operativo vinculados al proceso crediticio, ocasionando un incremento del patrimonio requerido del 20.1% conforme al reporte de créditos de la agencia Cajamarca. Las situaciones más críticas se relaciona con la distorsión del análisis crediticio por presión de metas comerciales, donde el asesor priorizo el cumplimiento de objetivos de colocación sobre la calidad del crédito, generando prácticas como: flexibilización de criterios de evaluación, aceptación de información incompleta, sobrevaloración de ingresos, subestimación de gastos o capacidad de pago, y omisión de alertas tempranas.

También se produjo desviaciones en la interacción asesor–cliente afectando la trazabilidad y transparencia del proceso. Esto incluye: canalización inadecuada de pagos, intermediación no autorizada en operaciones que deberían ser directas entre cliente y entidad, manejo informal de compromisos de pago, o influencia indebida sobre la decisión crediticia. Finalmente se observaron riesgos vinculados a deficiencias en la verificación en campo y validación de información, tales como visitas superficiales, uso de datos referenciales no contrastados, dependencia excesiva de declaraciones del cliente o documentación no corroborada.

Estas deficiencias no se limitaron a errores aislados, sino que respondieron a fallas estructurales en la aplicación de los controles del proceso de evaluación, aprobación,

desembolso y seguimiento del crédito, principalmente en las etapas de validación de información, verificación del destino del financiamiento y supervisión de los pagos. Estas debilidades operativas generaron distorsiones en la calidad de la colocación crediticia, al introducir sesgos en la determinación del monto otorgado, alterar el flujo real de los pagos y debilitar la trazabilidad de las operaciones, lo que incrementó la exposición de la entidad a pérdidas de origen no financiero.

Desde una perspectiva técnica, este comportamiento reflejó fallas combinadas de riesgo por personas y por procesos, dos de los principales generadores del riesgo operativo. La concentración del control del cliente en una sola figura operativa, la debilidad en los mecanismos de supervisión cruzada y las limitaciones en los sistemas de alerta temprana contribuyeron a la asimetría de información entre la entidad y el ejecutor del proceso, situación coherente con el problema de agencia. Bajo este contexto, el asesor de negocios actuó como un agente con incentivos individuales que se alejaron de los objetivos institucionales de prudencia, calidad de cartera y sostenibilidad financiera, afectando la integridad del proceso crediticio.

Este hallazgo permitió establecer que la conducta inadecuada del asesor no constituyó únicamente un problema individual, sino que evidenció brechas en el diseño y ejecución del sistema de control interno, particularmente en la segregación de funciones, en la verificación independiente de la información de campo y en el monitoreo posterior al desembolso. Los asesores distorsionaron el análisis crediticio porque flexibilizaron los criterios de evaluación, la aceptación de información incompleta, sobrevaloración de ingresos, subestimación de gastos o capacidad de pago, y omisión de alertas tempranas; el área de riesgos de la agencia

Cajamarca encontró que de cada 10 créditos otorgados cuatro expedientes mostraban estas características.

También se produjo desviaciones en la interacción asesor–cliente afectando la trazabilidad y transparencia del proceso. Esto incluye: canalización inadecuada de pagos, intermediación no autorizada en operaciones que deberían ser directas entre cliente y entidad, manejo informal de compromisos de pago, o influencia indebida sobre la decisión crediticia; de la misma manera los expedientes que fueron ingresados evidenciaron que el 42.7% de ellos confirmaban este comportamiento. Finalmente se observaron riesgos vinculados a deficiencias en la verificación en campo y validación de información, tales como visitas superficiales, uso de datos referenciales no contrastados, dependencia excesiva de declaraciones del cliente o documentación no corroborada.

De acuerdo a lo establecido en Basilea I y Basilea II, toda entidad debe gestionar los riesgos asociados a su personal como: la inadecuada capacitación, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, alta rotación, concentración de funciones, entre otros. Estos fraudes del personal están asociados generalmente a tres factores: carácter, necesidad y oportunidad (controles insuficientes). Así mismo la gestión de los riesgos asociados a los procesos internos para la realización de las operaciones y servicio, deben estar relacionados con el diseño inapropiado de los procesos, políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia del desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.

Bajo el sustento técnico de la gestión del riesgo operativo, la influencia del asesor de negocios en la generación de eventos adversos en el proceso de evaluación, aprobación y seguimiento del crédito en la Agencia Cajamarca se explicó principalmente por la

materialización de riesgos asociados al factor personas y al factor procesos, más del 40% de los expedientes conforme a los hallazgos post otorgamiento del crédito identificados por el área de riesgos. El error se reflejó en decisiones técnicas inadecuadas adoptadas de buena fe; la negligencia, en la omisión del deber de cuidado y en el incumplimiento de los lineamientos establecidos; mientras que el dolo se asoció a conductas deliberadamente orientadas a obtener beneficios indebidos. Este tipo de eventos se vio facilitado por la concurrencia de los tres factores clásicos del fraude: carácter, presión o necesidad y oportunidad, siendo esta última reforzada por debilidades en los controles internos, concentración de funciones y supervisión insuficiente, lo que incrementó la probabilidad de materialización del riesgo operativo.

Los riesgos asociados a los procesos internos también jugaron un rol determinante en la generación de eventos de riesgo operativo. La existencia de diseños de proceso vulnerables, políticas insuficientemente aplicadas y procedimientos que no se ejecutaron con el rigor exigido provocó distorsiones en el desarrollo normal de las operaciones crediticias, afectando etapas críticas como la validación de la información, la determinación del monto del crédito, la verificación del destino de los recursos y el control posterior al desembolso. Estas deficiencias limitaron la capacidad de detección oportuna de desviaciones operativas, debilitando la trazabilidad de las operaciones y reduciendo la efectividad de los mecanismos de prevención frente a conductas irregulares.

Finalmente, desde un enfoque integral del riesgo operativo, la interacción entre fallas del recurso humano y debilidades de los procesos generó un entorno propicio para la ocurrencia de eventos adversos con impactos potenciales en la calidad de la cartera, los resultados financieros, el cumplimiento normativo y la reputación institucional. La inadecuada gestión de estos riesgos expuso a la entidad no solo a pérdidas económicas directas, sino también a

riesgos legales, deterioro de la imagen corporativa y afectación de la confianza del público, confirmándose técnicamente que el comportamiento del asesor de negocios influyó de manera significativa en la generación de eventos de riesgo operativo vinculados al proceso crediticio en la Agencia Cajamarca.

VI. DISEÑO DE LA PROPUESTA

6.1. Propuesta para la gestión del riesgo operativo

El objetivo de la propuesta fue incorporar un control técnico obligatorio de validación previa a la aprobación del crédito, denominado: Control de Verificación Técnica Independiente (CVTI), en donde un funcionario designado (revisor técnico o asesor senior) realiza una revisión independiente y documentada de los expedientes crediticios antes de su aprobación. Los aspectos que valida el control son:

- Coherencia entre ingresos declarados, actividad económica y capacidad de pago.
- Evidencia documentaria suficiente y válida.
- Concordancia entre visita de campo, hoja de trabajo y propuesta crediticia.
- Cumplimiento de políticas internas y límites de riesgo.
- Consistencia del destino del crédito con el perfil del cliente.

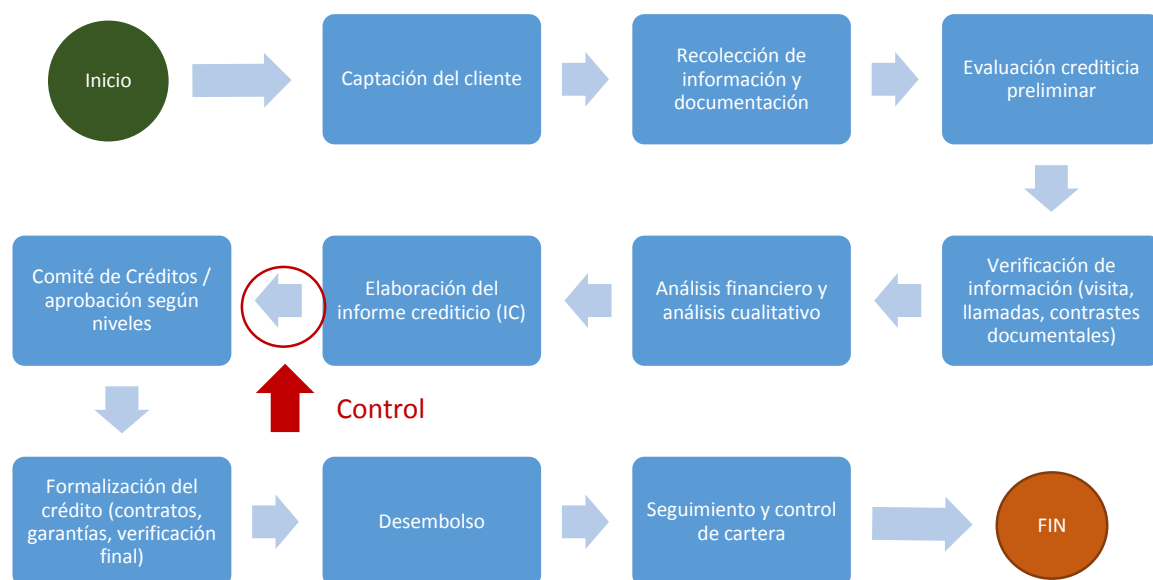
Los resultados están dirigidos a mejorar la calidad en la admisión crediticia, la reducción de eventos de riesgo operativo por error humano, negligencia o debilidades de proceso, y la mejora progresiva en los indicadores de mora. Con estas consideraciones, ahora el asesor de negocios realiza la prospección del cliente y efectúa la evaluación crediticia, verificando su capacidad de pago, historial financiero y destino del financiamiento, para luego formular la propuesta de crédito conforme a la normativa interna (CMAC Trujillo, 2025). Antes de la

aprobación y del desembolso, la operación pasará por una fase obligatoria de validación independiente, ejecutada por un funcionario distinto al asesor, quien confirma la coherencia del monto solicitado, la autenticidad de la información y la conformidad directa del cliente sobre las condiciones del crédito. Solo después de superar este control, el crédito es aprobado y desembolsado, continuando posteriormente con las acciones de seguimiento y cobranza.

El diagrama de este proceso (Figura 7) permitió fortalecer la segregación de funciones, la trazabilidad de las operaciones y la detección temprana de desviaciones, reduciendo significativamente la exposición al riesgo operativo originado por fallas humanas o debilidades del proceso. El control de validación previa al desembolso fue ubicado estratégicamente entre la evaluación del crédito y la aprobación para su posterior desembolso, debido a que este punto del proceso representa la última barrera preventiva efectiva antes de que el riesgo se materialice en una pérdida real para la entidad.

Figura 7

Proceso del crédito



Nota. Adaptado del Manual de Productos y Servicios (CMAC Trujillo, 2025)

Colocar en esta etapa permite detectar oportunamente inconsistencias en el monto aprobado, desviaciones en el destino del crédito, irregularidades en la información del cliente o incumplimientos de los procedimientos internos, cuando aún es posible bloquear, ajustar o anular la operación sin generar impacto financiero. El control implementado y ubicado estratégicamente permite mitigar directamente los riesgos operativos identificados, tales como:

- error humano, negligencia o dolo,
- concentración de funciones,
- procesos incompletos o deficientes,
- fallas en la verificación,
- documentación no sustentada.

Al separar la función de promoción comercial de la verificación técnica, la institución neutraliza los incentivos individuales que priorizan el cumplimiento de metas de corto plazo sobre la salud financiera de la cartera a largo plazo. De este modo, la implementación del CVTI no solo mitiga de forma proactiva la probabilidad de pérdidas por incumplimiento, sino que fortalece la cultura de cumplimiento y protege la estabilidad reputacional de la entidad frente a posibles sanciones normativas. La viabilidad de este proyecto se sustenta en una planificación temporal y financiera precisa, diseñada para optimizar los recursos sin interrumpir la agilidad comercial. A continuación, se detallan las fases de ejecución y los recursos asignados para este despliegue en la Tabla 4, que proyecta un periodo de tres meses para su consolidación, y en la Tabla 5, donde se desglosa el presupuesto de inversión de S/ 7830 soles necesarios para su puesta en marcha institucional.

Tabla 4*Cronograma de implementación*

Fase	Actividad	Responsable	Duración
1	Diseño del formato de lista de verificación CVTI	Jefatura de Créditos / Riesgos	2 semanas
2	Definición de criterios de selección de expedientes a revisar	Riesgos + Créditos	1 semana
3	Capacitación a revisores técnicos y asesores	Jefatura de Agencia	1 semana
4	Implementación piloto del control	Agencia Cajamarca	1 mes
5	Evaluación de resultados (mora temprana, observaciones)	Riesgos	2 semanas
6	Ajustes y formalización del procedimiento	Gerencia / Riesgos	2 semanas

Tabla 5.*Presupuesto ejecutado para la implementación inicial*

Rubro	Concepto	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Sub total (S/.)
Diseño y documentación	Elaboración de manual CVTI y check list	1	800	800
	Actualización de manuales internos	1	400	400
Capacitación	Taller interno (22 asesores + 1 revisor)	23	110	2,530
	Materiales, impresos y digitales	25	20	500
Horas hombre diseño	40 horas Jefe de créditos	40	60	2400
Ajustes operativos	Adecuación de formatos en sistema interno	1	1200	1200
Total estimado				S/ 7,830

CONCLUSIONES

La gestión del riesgo operativo en los procesos de colocación de créditos no fue la adecuada, debido a que 4 de cada 10 expedientes flexibilizaron los criterios de evaluación, la aceptación de información incompleta, sobrevaloración de ingresos, subestimación de gastos o capacidad de pago, y omisión de alertas tempranas; y el 42.7% de los expedientes evidenciaron la canalización inadecuada de pagos, intermediación no autorizada en operaciones que deberían ser directas entre cliente y entidad, manejo informal de compromisos de pago, o influencia indebida sobre la decisión crediticia.

Los indicadores de morosidad de la CMAC Trujillo mostraron un deterioro progresivo de la calidad de cartera a partir del 2023 (5.61%), 2024 (8.82%) a setiembre del 2025 (8.45%). Este comportamiento reflejó un incremento sostenido de los créditos con atrasos mayores a 30, 60, 90 y 120 días, desde el 2024. Comparativamente con el promedio de Cajas Municipales, la Agencia Cajamarca registró niveles de morosidad consistentemente superiores, confirmando un mayor nivel de riesgo crediticio y operativo en su cartera.

El patrimonio exigido a la CMAC Trujillo pasó de S/ 40,351 miles en 2021 a S/ 63,146 miles en el 2025, representando un incremento acumulado de 56.5 %, destacando los incrementos de 18.0 % (2023) y 14.8 % (2024). Esto evidenció una mayor presión regulatoria y operativa derivada del crecimiento de sus actividades y del volumen de transacciones, requiriendo cada vez más una gestión rigurosa del riesgo operativo para sostener su crecimiento sin comprometer su solvencia.

La actuación de los asesores de negocios generó eventos de riesgo operativo en el proceso de evaluación, aprobación y seguimiento del crédito en la Agencia Cajamarca (más del 40% de los expedientes).

La incorporación de un control preventivo resulta operativamente viable y financieramente sostenible, al no requerir estructuras adicionales complejas, contribuyendo de manera directa al fortalecimiento del sistema de control interno y de la gestión integral del riesgo operativo.

SUGERENCIAS

Se sugiere seguir fortaleciendo el sistema de control preventivo en la fase de colocación de créditos, mediante la implementación del Control de Verificación Técnica Independiente (CVTI), priorizando la revisión de expedientes con señales de alerta temprana. Esta medida permitirá reducir la flexibilización indebida de criterios de evaluación y minimizar la probabilidad de deterioro temprano de cartera.

Reformular los mecanismos de supervisión de los asesores de negocios, incorporando indicadores de calidad de cartera dentro de su evaluación de desempeño, a fin de alinear los incentivos comerciales con los objetivos institucionales de sostenibilidad y prudencia financiera.

Establecer protocolos estrictos para la canalización de pagos y compromisos crediticios, prohibiendo expresamente la intermediación informal y reforzando los controles sobre operaciones que deban realizarse de manera directa entre cliente y entidad, con seguimiento documentado y trazable.

Fortalecer el proceso de capacitación continua en evaluación crediticia y gestión del riesgo operativo, enfatizando la correcta determinación de la capacidad de pago, verificación de ingresos y detección de alertas tempranas, con especial atención en el personal con mayor índice de expedientes observados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAI. (2024). *Reporte de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo*.

Obtenido de Apoyo & Asociados: https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2024/09/Caja-Trujillo-Jun-24_Institucion-Instrumentos.pdf

AAI. (2025). *Clasificaciones e Informes Semestrales de las Empresas Clasificadoras de Riesgo*. Obtenido de SBS:

<https://www.sbs.gob.pe/app/iece/paginas/MostrarResumenClasificaciones.aspx>

Aguirre, J., Garro, L., & Alcalde, E. (2020). Evaluación de un crédito en las microfinanzas: cartografía conceptual desde la socioformación. *Espacios*, Vol. 41 (32) .

Akerlof, G. (1970). El mercado de los limones: Incertidumbre en la calidad y el mecanismo del mercado. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.

Bazo, A. (2024). *Introducción a la Gestion de Riesgos y la Tendencia Normativa*. Lima: Bursen BVL.

BCRP. (2024). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-estabilidad-financiera.html>

Caja Trujillo. (2025). *Memoria Anual 2024*. Obtenido de Caja Trujillo: https://www.cajatrujillo.com.pe/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO_2024.pdf

CMAC Trujillo. (2025). *Manual de Productos y Servicios* . Lima: Caja Trujillo.

Comite de Basilea. (2004). *Core Principles Methodology*. Obtenido de Bank for International Settlements: <https://www.bis.org/publ/bcbs49b.pdf>

- Comite de Basilea. (2004). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*. Obtenido de Bank for International Settlements :
<https://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>
- Comite de Basilea. (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Obtenido de Bank for International Settlements:
<https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>
- Comite de Basilea. (2021). *Principles for operational resilience*. Obtenido de Bank for International Settlements: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d516.pdf>
- Congreso de la República. (2020). *Ley N.º 29733 Ley de Protección de Datos Personales*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano:
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/272360/Ley%20N%C2%BA%2029733.pdf.pdf?v=1618338779>
- Crespo, P., & León, T. (2020). *Análisis del riesgo operativo de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5 de la ciudad de Cuenca mediante la aplicación de un modelo scoring para el otorgamiento de créditos*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad del Azuay:
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10494>
- Fernandez, N. (2023). *Propuesta de un Plan de Mejora para el Análisis y Resolución de Créditos para el Banco Creditos del Parana, de Corrientes Argentina*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Palermo:
<http://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/2490>

- Flaming, M., Holtmann, M., & Mommartz, R. (2011). *Flaming, M., Holtmann, M., & Mommartz, R. (2011). Guía técnica para el análisis de instituciones financieras microempresariales*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo:
<https://doi.org/10.18235/0009791>
- Gutiérrez, M. (2021). *Aplicación de metodología de riesgo operacional para mejorar el proceso de gestión de tecnología en una entidad financiera*. Obtenido de Repositorio de USIL:
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1ec55972-0e8e-4415-bf16-0f2fcf1f7d86/content>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw Hill.
- Hull, J. (2018). *Risk management and financial institutions* . (5th ed.): Wiley.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economic*, 3(4), 305–360. Obtenido de <https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>
- Macas, V., & Jaramillo, F. (2020). *El modelo COSO II como herramienta para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de ahorro y crédito de la Región Tumbes, 2015*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional de Tumbes:
<https://repositorio.untumbes.edu.pe/items/fc1c8cf4-4200-43da-ac5b-f4b543a5fc5c>
- Mishkin, F. (2014). *Moneda, banca y mercados financieros*. México: Pearson Educación.

Partal, A., & Gómez, P. (2021). *Gestión de riesgos financieros en la banca internacional*.

(1era Ed): Ediciones Pirámide.

Ponce, E. (2022). *La relación de los riesgos financieros con la rentabilidad del sistema microfinanciero: El caso de las CMAAC del Perú, periodo 2018-2021*. Obtenido de Repositorio Universidad Privada de Tacna:

Repositorio Universidad Privada de Tacna:

[http://161.132.207.135/bitstream/handle/20.500.12969/2406/Ponce-Yabar-](http://161.132.207.135/bitstream/handle/20.500.12969/2406/Ponce-Yabar-Eliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Eliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://161.132.207.135/bitstream/handle/20.500.12969/2406/Ponce-Yabar-Eliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rossi, O. (2021). *Influencia de la gestión del riesgo operacional y la rentabilidad en la banca múltiple en el Perú*. Obtenido de Repositorio Universidad Ricardo Palma:

[https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/5217c03a-2301-4f56-a1bd-](https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/5217c03a-2301-4f56-a1bd-07ea7e5150a3)

[07ea7e5150a3](https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/5217c03a-2301-4f56-a1bd-07ea7e5150a3)

Saboya, A., & Gómez, A. (2020). *Caracterización de las variables que determinan el riesgo operacional en las entidades del sector bancario de la ciudad de Bogotá*.

Obtenido de Colecciones Digitales. Centro de Recursos para el Aprendizaje, la

Investigación y la Innovación CRAII:

[https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/97eb4b05-1c3b-418c-](https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/97eb4b05-1c3b-418c-8999-212190cfce90/content)

[8999-212190cfce90/content](https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/97eb4b05-1c3b-418c-8999-212190cfce90/content)

SBS. (2011). *Reglamento para la gestión del riesgo operacional (Resolución SBS N° 2116-2009)*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP:

<https://www.sbs.gob.pe/regulacion/basilea-ii-y-basilea-iii/basilea-ii/basilea-ii-en-el-peru/normativa-peruana>

- SBS. (2023). *Reglamento de Gestión del Riesgo de Crédito: Resolución S.B.S. N° 00053-2023*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP:
https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/2240/v1.0/Adjuntos/0053-2023.R.pdf
- SBS. (2025). *Créditos directos según situación por caja municipal*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP:
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#
- SBS. (2025). *Indicadores Financieros*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP:
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#
- SBS. (2025). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/publicaciones-/informe-de-estabilidad-del-sistema-financiero>
- Sounders, A., & Cornett, M. (2022). *Financial institutions management: A risk management approach*. (11th ed.): McGraw-Hill Education.
- Stiglitz, J., & Weiss, A. (1981). Racionamiento del crédito en mercados con información imperfecta. *American Economic Review*, 71(3), 393–410.
- SUNAFIL. (18 de Agosto de 2025). *Memoria Anual 2024*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral:
https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=14274&id_tema=5&ver=D

Tamay, V. (2025). Determinantes de la morosidad crediticia en cooperativas financieras:
Análisis de prácticas de gestión del riesgo. *Impulso, Revista de Administración*,
5(11), 275–286.