



## El riesgo operativo como factor predictor de la gestión administrativa en las instituciones educativas adventistas del Perú, 2021

Operational risk as a predictor of administrative management in Adventist educational institutions in Peru, 2021

Milton Daniel Horna Santillán <sup>a1</sup>, Pedro Armengol Gonzales Urbina <sup>b</sup>, Silvia Mabel Cachay Salcedo <sup>c</sup>

<sup>a,c</sup> *Universidad Peruana Unión, Lima, Perú*

<sup>b</sup> *Universidad Montemorelos, Montemorelos, México*

---

### Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar si el riesgo operativo es un factor predictor significativo en la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú, 2021. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo; se aplicó un diseño de investigación no experimental pues no se manipularon las variables, transversal porque se tomaron los datos en un solo momento y de tipo explicativo, pues busca explicar las causas de las variables. La población estuvo compuesta por 197 trabajadores, jefes de las áreas contable, administrativa, tecnologías de información y legales de las Asociaciones Educativas Adventistas de Perú. La muestra fue por conveniencia y quedó conformada por 121 colaboradores de las instituciones educativas adventistas de Perú. Para medir la variable riesgo operativo se utilizó el cuestionario de evaluación de riesgo operativo conformado por 28 preguntas tipo Likert. La segunda variable se midió con el cuestionario de gestión administrativa validado por Gonzales (2013), conformado por 38 preguntas tipo Likert. Ambos instrumentos fueron validados por juicio de expertos a cargo de 3 especialistas. El nivel de confiabilidad fue medido por el Alfa de Cronbach con un coeficiente = 0.96 para el riesgo operativo y 0.972 para la gestión administrativa. Se aplicó la regresión lineal para hacer las pruebas de hipótesis. Finalmente, se concluyó que el riesgo operativo es un factor predictor significativo en la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú, con un coeficiente R cuadrado = 0.572 y un p valor = 0.000.

**Palabras Clave:** Riesgo operativo, riesgo operacional, gestión administrativa.

---

<sup>1</sup>Autor de correspondencia: Milton Daniel Horna Santillán

e-mail: dhorna@upeu.edu.pe

DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v9i1.1876>

Recibido: 22/08/2022 Aceptado: 01/11/2022

## **Abstract**

The objective of this research was to determine if operational risk is a significant predictive factor in the administrative management of Adventist educational institutions in Peru, 2021. The research had a quantitative approach, a non-experimental research design was applied since the variables were not manipulated variables, cross-sectional because the data was taken at a single moment and of an explanatory type, since it seeks to explain the causes of the variables. The population was made up of 197 workers, heads of accounting, administrative, information technology and legal areas of the Adventist Educational Associations of Peru. The sample was for convenience and was made up of 121 collaborators from Adventist educational institutions in Peru. To measure the operative risk evaluation questionnaire was used, made up of 28 Likert-type questions. The second variable was measured with the administrative management questionnaire validated by Gonzales (2013), made up of Likert-type questions. Both instruments were validated by expert judgment by 3 specialists. The reliability level was measured by Cronbach's Alpha with a coefficient = 0.96 for operational risk and 0.972 for administrative management. Linear regression was applied to test the hypotheses. Finally, it was concluded that operational risk is a significant predictive factor in the administrative management of Adventist educational institutions in Peru, with a coefficient R squared = 0.572 and a p value = 0.000.

**Keywords:** Operational risk, administrative management.

## **1. Introducción**

El riesgo operativo ha causado muchas pérdidas económicas tanto en empresas financieras como en entidades particulares. Los escándalos financieros más conocidos del mundo son los de la empresa Enron con pérdidas por más US\$ 613 millones de dólares; también la empresa WorldCom, que tuvo un fraude por más de US\$ 2,500 millones y el más reciente en el año 2020 por el Citibank, que por un "error administrativo" transfirió US\$ 900 millones de dólares a los acreedores de la empresa Revlon (Badillo, 2020). En un estudio realizado por el Comité de Basilea en el año 2002, el cual se realizó con 89 bancos internacionales, reveló que los mismos perdieron US\$ 1,700 millones en fraudes internos y externos (Biagosch et al., 2007). En Europa, las instituciones bancarias pierden 3 euros por cada 100 euros de ingreso por motivos

operacionales. Si bien es cierto, el riesgo operacional está más desarrollado en el ámbito financiero, no es menos importante en cualquier tipo de actividad económica. En la encuesta mundial sobre delitos y fraudes económicos de Price Waterhouse Cooper (PwC, 2020), se encontró que, en el Perú, el 41 % de las empresas afirman haber sido víctimas de fraude en los últimos dos años, y que el origen del fraude es interno en un 37 %, siendo los principales autores los mandos medios en un 34 % y el personal operativo un 31 % (Rivera et al., 2020).

Estudios demuestran que el riesgo operativo incide en la gestión administrativa de manera significativa, tal es el caso de León (2018), quien obtuvo un valor de 17.12 en la prueba de chi cuadrado; además, se halló que la evaluación del riesgo operativo es importante en un 87% para mejorar la gestión administrativa. Por otro lado, Flores (2008) analizó la administración del riesgo operativo en las operaciones de crédito de la Corporación Financiera Nacional de Ecuador, donde se encontró que los factores más representativos del riesgo operativo, en las fases del proceso de crédito corresponden a las personas, con un nivel de 65.22% y el factor de riesgo operativo de procesos internos con el 55.88 % que está relacionado con los procedimientos. Asimismo, Torres (2017) analizó el riesgo operativo y la rentabilidad y determinó que 23% de los eventos relacionados con el riesgo tiene que ver con negligencia de parte de los empleados, un 19% de sus operaciones es afectado por el robo en sus instalaciones, y un 7% corresponden a fraudes internos.

Cualquier empresa puede verse afectada por riesgos operacionales que pueden tener un fuerte impacto económico o incluso llevarla a la quiebra. El riesgo operacional es importante ya que puede afectar los resultados, la buena gestión, o el buen control interno y eso afecta la reputación de la empresa, la cual podría perder un negocio por deficiencias en sus procesos.

Debido a esto, se ha considerado realizar este estudio por la relevancia del tema y su repercusión que podría generar en la gestión de las instituciones adventistas a nivel nacional e internacional.

Es así como, el presente artículo tiene por propósito determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú.

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1 Riesgo operativo**

De acuerdo con Torre & Martínez (citado por León y Scaco, 2019), todo tipo de empresas, ya sea grande o pequeña o de cualquier tipo de actividad económica, están expuestas a una serie de amenazas que compromete su estabilidad, haciéndolas más vulnerables. El documento de regulación del Comité de Basilea II, define el riesgo operativo como: “el riesgo de sufrir pérdidas

debido a la inadecuación o a fallos de procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).

Núñez (2010), menciona algunas características del riesgo operativo como: que está presente en cualquier clase de negocio y casi en toda actividad, a su vez, es inherente a cualquier actividad donde intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas, y es complejo debido a las diversas causas que lo originan.

A continuación, se presentan las dimensiones que miden la variable riesgo operativo.

### **2.1.1 Riesgo por procesos internos**

Siendo un tema muy importante dentro de las organizaciones, Nuño (2017) menciona que los procesos internos pueden ser vulnerables al riesgo cuando existe un inadecuado diseño de los procesos críticos o que existan políticas inadecuadas que impidan ofrecer un producto o servicio de calidad. Así mismo, los procedimientos inadecuados o inexistentes pueden tener como consecuencia la deficiencia en el cumplimiento de las operaciones y servicios, incluso la suspensión de los mismos (Rodríguez, 2015). Dentro de este tipo de riesgo tenemos indicadores de desempeño inadecuados, insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, controles ineficaces, modelado inexacto, incumplimiento de plazos y presupuestos planeados, y evaluación inadecuada de contratos.

### **2.1.2 Riesgo por recursos humanos**

Flores (2008) señala que las entidades deberían planificar y gestionar el área de talento humano para promover eficientemente el desempeño y alcanzar objetivos tanto personales (para el colaborador) como institucionales. Para esto, se debe promover una cultura institucional, donde se encuentren definidos las políticas y procesos para la administración del recurso humano que esté acorde con la filosofía y necesidades de la institución. Estas políticas deberían establecerse para los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.

### **2.1.3 Riesgo por tecnologías de información**

El uso inadecuado de las tecnologías de la información, genera un riesgo que da lugar a fraudes y hechos que atentan contra la integridad, confidencialidad, disponibilidad y oportunidad de las bases de datos contenidas en las organizaciones, generando considerables pérdidas financieras (Nuño, 2017). Zawila-niedźwiecki & Byczkowski (2009) indican que los sistemas de gestión de seguridad de la información pasan por tres niveles jerárquicos de decisión: estratégico, táctico y operativo. También señalan que se deberían incluir reglas para la protección de la información en las políticas de seguridad de la entidad, donde se incluyan reglas como: los grupos sujetos a protección, el responsable de la seguridad de la información en toda la organización,

qué sistemas procesarán la información protegida; las cuales deben aplicarse a todos los empleados que hayan tenido acceso a la información protegida.

#### **2.1.4 Riesgo por eventos externos**

Para Nuño (2017), son acontecimientos causados por factores ajenos a la empresa y que puedan alterar la continuidad del desarrollo normal de las actividades afectando los procesos internos, tecnologías de la información y personas. Dentro de estos factores podemos encontrar: atentados, contingencias legales, desastres naturales, fallas en servicios públicos, actos delictivos, así como fallas en los servicios críticos provistos por terceros. Rodríguez (2015) también considera dentro de este riesgo el rápido cambio en las leyes, así como el riesgo político o del país. Flores (2008) añade que es necesario que la entidad pueda identificar todos estos eventos con la finalidad de establecer planes de contingencia que ayuden a aminorar su impacto en las operaciones normales del negocio.

### **2.2 Gestión Administrativa**

La gestión administrativa es el acto de llevar a cabo la dirección de situaciones, estrategias y objetivos con el fin de servir. Para Álvarez (citado por Ticona, 2013), la gestión administrativa es el conjunto de acciones a través de las cuales las organizaciones logran sus objetivos y metas determinadas. Guamán & Portilla (2008) añaden que la gestión ayuda a que la organización funcione con mayor eficiencia, es decir haciendo uso mínimo de los recursos y obteniendo el máximo resultado.

Romero (2016) añade que la gestión administrativa es clave para el éxito de la organización y se preocupa por detalles como el reporte de las actividades, manejo de equipos, control de inventarios entre otros aspectos productivos de la empresa.

Esteban (citado por Crisólogo & León, 2013) afirma que los objetivos que persigue la gestión administrativa son los siguientes:

- Perfeccionar los procesos internos permitiendo un trabajo más eficaz.
- Mejorar los productos y servicios ofrecidos.
- Instaurar procedimientos de seguimiento y control que faciliten la toma de decisiones.
- Incrementar nuevas tecnologías para mejorar la oferta de los productos y servicios.

Raffino (2020) menciona que existen teorías de la gestión administrativa que permiten establecer un orden para controlar y coordinar las acciones y roles que se realizan en una organización.

En la tabla 1, se exponen las diferentes teorías administrativas, la cual contiene el nombre de la teoría, los exponentes, el enfoque principal y su énfasis respectivo.

**Tabla 1***Teorías de la gestión administrativa*

<b>Teoría</b>	<b>Exponente</b>	<b>Principal Enfoque</b>	<b>Énfasis</b>
Teoría científica	Frederick Taylor (1903)	Optimización del trabajo para alcanzar mayor eficiencia	En las tareas
Teoría de la Burocracia	Max Weber (1905)	División del trabajo por niveles con división de responsabilidades	En la estructura
Teoría clásica	Henry Fayol (1916)	Todos los aspectos de la organización deben estar controlados y coordinados	En la estructura
Teoría Humanista	Elton Mayo (1932)	Las relaciones interpersonales y el buen trato al obrero generan mayor eficiencia	En las personas
Teoría del Comportamiento	Abraham Maslow (1950)	Satisfacción de necesidades humanas	En las personas
Teoría de la Contingencia	William Dill (1980)	El correcto funcionamiento de la organización depende de la interacción con su entorno	En la tecnología
Teoría de Gestión estratégica	Peter Drucker	La razón de ser de la gestión de la organización se divide en: <ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis estratégico</li><li>- Formulación</li><li>- Implantación de la estrategia</li></ul>	En las personas

A continuación, se presentan las dimensiones que miden la variable de gestión administrativa:

### **2.2.1 Gestión general**

Bateman y Snell (citado por Gallardo, 2015) afirma que la administración es “el proceso de trabajar con personas y con los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales de forma eficaz y eficiente”. Así mismo, Reyes (citado por Gutierrez, 2007) define la administración como un “conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

### **2.2.2 Gestión de planificación y evaluación**

Dentro de una organización, la planificación se refiere a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia, es decir todo el proceso que permite a la compañía establecerse dentro de un mercado (Salinas, 2000). Para Hintze (2000), la planificación es un proceso complejo que implica la toma de decisiones en cuanto a las políticas, las estrategias, los planes y la programación de actividades. El proceso de evaluación es vital en la organización ya que permitirá realizar un seguimiento del resultado de las medidas adoptadas y conocer si fueron eficaces o no, evitando cometer los mismos errores en el futuro y corregir o trazar nuevas acciones que puedan acercarnos al objetivo señalado. La evaluación del desempeño es un procedimiento formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, ofreciendo a los empleados la oportunidad de maximizar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificables (Wayne, citado por Mendoza, 2019).

### **2.2.3 Gestión de recursos humanos**

La gestión de los recursos humanos es parte del proceso de dirección, que se encarga de las buenas relaciones entre los diversos grupos de la organización y asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que éstos se sientan motivados y trabajen en forma eficiente (Sainz, 1994). Guvenc Alpander (citado por Hernando, 2007) afirma que “la empresa que cuente con el personal idóneo, en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva”. Por su lado, Celis de Soto (2006), asegura que el personal es importante para el logro de las metas y objetivos de la empresa y que colaboran para que las organizaciones sean productivas y competitivas, siendo esenciales para el éxito organizacional. Para esto se requiere que el personal sea capacitado, esté actualizado y motivado hacia el trabajo y comprometido con el futuro de la organización.

### **2.2.4 Gestión de ventas y mercadotecnia**

West (citado por Guillén y Sánchez, 2017) define la gestión de ventas como un proceso dinámico donde intervienen diversos elementos que ayudan a que la venta se realice, teniendo como supuesto la satisfacción de las necesidades del cliente. La gestión de ventas es una especialidad de la mercadotecnia, y para que sea efectiva se debe contar con un personal que esté orientado al éxito, que logre cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia (Vega, 2005). Torres (2014) concuerda, que la dirección del personal de ventas es la verdadera esencia de la administración de ventas, siendo su función principal el reclutamiento, selección, entrenamiento, motivación hasta la evaluación del desempeño del vendedor. La mercadotecnia es una función de la administración de ventas que incluye todo lo concerniente al producto, precio, canales de distribución y promoción; más conocido como el marketing mix. Para Perez y Perez (2006), la gestión de marketing es aquella que tiene que ver con la relación que tiene la empresa con sus clientes y el mercado en la venta de sus productos y servicios.

### **2.2.5 Gestión operativa**

La gestión operativa es una combinación de tareas y procesos orientados a la mejora de las instituciones, con el fin de acrecentar sus competencias para lograr sus objetivos y sus diferentes metas operativas. Chase (citado por Perez y Piza, 2016), menciona que la gestión de operación estudia los métodos, las herramientas y los conceptos necesarios para poder resolver los problemas que se presenten en la producción de bienes y servicios. Arnoletto y Diaz (citado por Espinosa, 2011), define la gestión operativa como la actividad que realizan los directivos hacia el interior de sus organizaciones con el fin de aumentar su capacidad para el logro de sus propósitos.

### **2.2.6 Gestión de instalaciones y servicios**

Según el Comité Europeo de Normalización (CEN), la administración de servicios es la “integración de procesos dentro de una organización para mantener y desarrollar los servicios adecuados que mejoren, respalden y mantengan la efectividad de sus actividades primarias” garantizando a sus clientes el cumplimiento de niveles adecuados de seguridad y calidad. Tener una gestión eficaz de los servicios y funcionamiento de las instalaciones tiene una repercusión directa con los resultados de la empresa. Wakefield (2019) menciona que estas actividades deben ser una función constante y metódica, además se debe analizar cuidadosamente el tipo de instalaciones que se van a administrar y cuáles son sus necesidades particulares, así como contar con indicadores operacionales, financieros y de satisfacción que pueden medirse a través de las respuestas del cliente.

### **2.2.7 Gestión Financiera**

Perdomo (2002) define la gestión financiera como una “fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas”. Para que la organización pueda funcionar de manera eficiente, es fundamental tener una buena gestión financiera que pueda hacer una correcta utilización de los recursos y conseguir el mayor beneficio de ellos. Por su parte, Terrazas (2009) asegura que todas las actividades de la organización llegan a concretarse en términos económicos y financieros, por tanto es necesario contar con una administración transparente y óptima, con el fin de generar competitividad y confianza dentro de la institución y su proyección hacia la sociedad. A su vez, afirma que el propósito de una entidad comercial es maximizar la riqueza de los accionistas, en tanto que, en una empresa de servicios, el objetivo es lograr un mejor manejo de los recursos en busca de la satisfacción común.

### **3. Materiales y métodos**

#### **3.1 Diseño**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo aplicada, ya que pretende dar solución a problemas concretos e identificables y a la vez corroborar la teoría existente en el campo; es de descriptivo, pues busca especificar propiedades y características del fenómeno en estudio. El diseño de la investigación es no experimental debido a que las variables no fueron manipuladas, transeccional porque se tomó los datos en un momento determinado y explicativo porque se intentó encontrar una explicación del fenómeno estudiado (Cazau, 2006).

#### **3.2 Participantes**

La población estuvo constituida por 197 trabajadores, jefes de las áreas contable, administrativa, tecnologías de la información y legales, divididos en las 12 Asociaciones Educativas Adventistas de Perú, 5 correspondientes a la Unión Peruana del Norte y 7 a la Unión Peruana del Sur. Para la presente investigación se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia de 121 trabajadores que decidieron participar del estudio y contestaron la encuesta.

#### **3.3 Instrumentos**

Para medir el riesgo operativo se hizo 28 preguntas tipo Likert, extraídas del Cuestionario para evaluar el cumplimiento de la norma de gestión del riesgo operativo elaborado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de Ecuador. Esta prueba cuenta con validez de contenido realizada por juicio de expertos y en cuanto a la confiabilidad del constructo

se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach arrojando un valor de 0.96. El instrumento para medir la segunda variable, gestión administrativa, constó de un total de 38 ítems agrupadas en 7 áreas de gestión y se tomó del cuestionario de Gestión Institucional originalmente elaborado por Gonzales Urbina y Leguía Meza en 2015, obteniendo además un coeficiente de 0.945 en el alfa de Cronbach. Estos resultados nos indican que los instrumentos son altamente confiables. Además, fueron validados a través de juicio de expertos.

### 3.4 Procedimiento y análisis de datos

El procesamiento de datos se hizo utilizando el programa Excel y para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS V. 22. Se elaboraron tablas y gráficos los cuales fueron analizados y discutidos en base a los objetivos planteados en la investigación. Se aplicaron las pruebas estadísticas de regresión lineal simple y múltiple para determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú, 2021.

## 4. Resultados

### 4.1 Prueba de normalidad

A continuación, se muestra la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, el cual es adecuado para muestras grandes ( $n > 50$ ) y es considerada como una de las pruebas más sensibles para el contraste de normalidad (Pedrosa et al., 2015). Como se observa en la tabla 2, el resultado de la prueba tiene un valor  $p$  de 0.200 para la variable independiente riesgo operativo, lo cual significa que los valores de esta variable siguen una distribución normal en la población a la que pertenece la muestra, ya que es superior a .05. Con respecto a la variable dependiente gestión administrativa, la prueba también muestra un valor  $p$  de .200 que es mayor a .05, lo que significaría que presenta una distribución normal.

**Tabla 2**

*Prueba de normalidad de las variables riesgo operativo y gestión administrativa*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	p valor
Riesgo operativo	0.054	121	,200
Gestión administrativa	0.065	121	,200

### 4.2 Análisis demográfico

De acuerdo con la tabla 3, las variables demográficas trabajadas en el presente estudio fueron: sexo, nivel académico, cargo que ejerce, campo al que pertenece, y edad del encuestado. Se trabajó con una población muestral de 121 trabajadores de las instituciones educativas adventistas de Perú. La muestra estuvo constituida por el 62 % de trabajadores hombres y 38 % de trabajadoras mujeres. Sobre el nivel académico de los trabajadores, el 79 % concluyeron estudios superiores, el 19 % tienen el grado de maestría y el 2 % tiene doctorado. En relación con el cargo que ejercen los trabajadores, el 8% tiene el cargo de director, el 5% es gerente, el 7 % es contador, el 6 % es jefe de recursos humanos, el 1 % es jefe de TI de las asociaciones educativas; además el 40 % y el 33 % son directores y tesoreros de colegio o escuela respectivamente. Sobre el campo o misión al que pertenece, el 7 % de los encuestados pertenece a la Unión Peruana del Sur, el 10 % a la Asociación Peruana Central, el 5 % a la Misión Peruana Central Sur, el 6 % a la Misión Peruana del Sur, el 13 % a la Misión del Lago Titicaca, el 7 % a la Misión Sur Oriental del Perú, 10 % a la Misión del Oriente Peruano. Además, el 6 % pertenece a la Unión Peruana del Norte, el 4 % a la Asociación Peruana Central Este, el 12 % a la Misión Centro Oeste del Perú, el 7 % a la Misión Peruana del Norte, el 2 % a la Asociación Nor Pacífico y el 1 % a la Misión Nor Oriental. Con respecto a la edad, el 15 % es el grupo minoritario con edad igual o menor a 30 años, el 22 % cuenta con una edad mayor a 50 años, y el grupo mayoritario se ubica entre los 31 a 50 años con un 63 %.

**Tabla 3**

*Análisis demográfico*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sexo	Hombre	75	62 %
	Mujer	46	38 %
	Total	121	100 %
Nivel Académico	Superior	96	79 %
	Maestría	23	19 %
	Doctorado	2	2 %
	Total	121	100 %
	Director Asociación Educativa	10	8 %
	Gerente Asociación Educativa	6	5 %
	Contador Asociación Educativa	9	7 %
	Jefe de RRHH Asociación Educativa	7	6 %

Cargo que ejerce	Jefe de TI Asociación Educativa	1	1 %
	Director Colegio / Escuela	48	40 %
	Tesorero / Asistente financiero colegio / escuela	40	33 %
	Total	121	100 %
	Unión Peruana del Sur	8	7 %
	Asociación Peruana Central	12	10 %
	Misión Peruana Central Sur	6	5 %
	Misión Andina Central	13	11 %
	Misión Peruana del Sur	7	6 %
	Misión del Lago Titicaca	16	13 %
Campo o misión a la que pertenece	Misión Sur Oriental del Perú	9	7 %
	Misión del Oriente Peruano	12	10 %
	Unión Peruana del Norte	7	6 %
	Asociación Peruana Central Este	5	4 %
	Misión Centro Oeste del Perú	14	12 %
	Misión Peruana del Norte	8	7 %
	Asociación Nor Pacífico	3	2 %
	Misión Nor Oriental	1	1 %
	Total	121	100 %
		Igual o menor a 30 años	18
Edad	De 31 a 50 años	76	63 %
	Mayor de 50 años	27	22 %
	Total	121	100 %

### 4.3 Análisis de Regresión

#### 4.3.1 Modelo 1: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión administrativa

En la tabla 4, se puede evidenciar que el riesgo operativo resultó ser una variable que predice en forma positiva y moderada la gestión administrativa con una Beta estandarizada igual a .783 y un nivel de significación  $p$  igual a .000 ( $p < 0.01$ ). Con estos resultados, podemos concluir que la variable riesgo operativo es predictora significativa de la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú.

#### Tabla 4

*Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión administrativa*

R cuadrado: .572	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	64.924	5.711		11.368	0.000
Riesgo operativo	0.783	0.062	0.757	12.620	0.000

Variable dependiente: Gestión administrativa

#### 4.3.2 Modelo 2: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión general

Según los resultados obtenidos en la tabla 5 podemos observar que el coeficiente de determinación (R cuadrado: .605), indica que el 60.5 % explica la variabilidad de la gestión general, afectado por las dimensiones del riesgo operativo. Así mismo, podemos concluir que las dimensiones de la variable riesgo operativo es predictora significativa de la dimensión gestión general de la variable gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú. Se observa además que las dimensiones: procesos internos, recursos humanos y tecnologías de la información, son altamente significativas ( $p < 0.05$ ), mientras que los eventos externos no son significativos ( $p > 0.05$ ), en el modelo propuesto.

**Tabla 5**

*Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión general*

R cuadrado: .605	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	4.123	1.044		3.949	0.000
Procesos internos	0.153	0.057	0.223	2.705	0.008
Recursos humanos	0.200	0.079	0.208	2.541	0.012
Tecnologías de la información	0.146	0.049	0.317	2.956	0.004
Eventos externos	0.080	0.048	0.155	1.690	0.094

Variable dependiente: Gestión general

#### 4.3.3 Modelo 3: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de planificación y evaluación

En la tabla 6, podemos observar que el coeficiente de determinación (R cuadrado: .406), indica que el 40.6 % explica la variabilidad de la gestión de planificación y evaluación, afectado por las dimensiones del riesgo operativo. Con estos resultados, podemos concluir que las

dimensiones de la variable riesgo operativo es predictora significativa de la dimensión gestión de planificación y evaluación, de la variable gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú. Además, se observa que las dimensiones: procesos internos y recursos humanos, son altamente significativas ( $p < 0.05$ ), mientras que, tecnologías de la información y eventos externos no es significativa ( $p > 0.05$ ), en el modelo propuesto.

**Tabla 6**

*Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de planificación y evaluación*

R cuadrado: .406	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	7.273	1.283		5.669	0.000
Procesos internos	0.166	0.069	0.241	2.388	0.019
Recursos humanos	0.419	0.097	0.435	4.331	0.000
Tecnologías de la información	0.020	0.061	0.044	0.333	0.740
Eventos externos	0.006	0.058	0.011	0.097	0.923

Variable dependiente: Gestión de planificación y evaluación

#### **4.3.4 Modelo 4: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de recursos humanos**

En la tabla 7, podemos observar que el coeficiente de determinación (R cuadrado: .429), indica que el 42.9 % explica la variabilidad de la gestión de recursos humanos, afectado por las dimensiones del riesgo operativo. Con estos resultados, podemos concluir que las dimensiones de la variable riesgo operativo es predictora significativa de la dimensión gestión de recursos humanos, de la variable gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú. Además, se observa que las dimensiones: procesos internos y recursos humanos, son altamente significativas ( $p < 0.05$ ), mientras que, tecnologías de la información y eventos externos no es significativa ( $p > 0.05$ ), en el modelo propuesto.

**Tabla 7**

*Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de recursos humanos*

R cuadrado: .429	Coeficientes no estandarizados	Coeficientes estandarizados	t	p valor
------------------	--------------------------------	-----------------------------	---	---------

	<b>B</b>	<b>Desv. Error</b>	<b>Beta</b>		
(Constante)	7.820	1.156		6.768	0.000
Procesos internos	0.140	0.063	0.222	2.240	0.027
Recursos humanos	0.271	0.087	0.306	3.108	0.002
Tecnologías de la información	0.058	0.055	0.138	1.068	0.288
Eventos externos	0.052	0.053	0.108	0.980	0.329

Variable dependiente: Gestión de recursos humanos

#### **4.3.5 Modelo 5: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de ventas y mercadotecnia**

En la tabla 8, podemos observar que el coeficiente de determinación (R cuadrado: .485), indica que el 48.5 % explica la variabilidad de la gestión de ventas y mercadotecnia, afectado por las dimensiones del riesgo operativo. Con estos resultados, podemos concluir que las dimensiones de la variable riesgo operativo es predictora significativa de la dimensión gestión de ventas y mercadotecnia de la variable gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú. Además, se observa que las dimensiones: procesos internos y recursos humanos, no son significativas ( $p > 0.05$ ), mientras que, tecnologías de la información y eventos externos son altamente significativos ( $p < 0.05$ ), en el modelo propuesto.

**Tabla 8**

*Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de ventas y mercadotecnia*

<b>R cuadrado: .485</b>	<b>Coeficientes no estandarizados</b>		<b>Coeficientes estandarizados</b>	<b>t</b>	<b>p valor</b>
	<b>B</b>	<b>Desv. Error</b>	<b>Beta</b>		
(Constante)	7.295	1.109		6.576	0.000
Procesos internos	0.054	0.060	0.084	0.892	0.374
Recursos humanos	0.086	0.084	0.096	1.029	0.306
Tecnologías de la información	0.163	0.053	0.380	3.100	0.002
Eventos externos	0.111	0.051	0.230	2.192	0.030

Variable dependiente: Gestión de ventas y mercadotecnia

#### 4.3.6 Modelo 6: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión operativa

En la tabla 9, podemos observar que el coeficiente de determinación (R cuadrado: .515), indica que el 51.5 % explica la variabilidad de la gestión operativa, afectado por las dimensiones del riesgo operativo. Con estos resultados, podemos concluir que las dimensiones de la variable riesgo operativo es predictora significativa de la dimensión gestión operativa, de la variable gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú. Además, se observa que las dimensiones: procesos internos y recursos humanos, no son significativas ( $p > 0.05$ ), mientras que, tecnologías de la información y eventos externos, son altamente significativos ( $p < 0.05$ ), en el modelo propuesto.

**Tabla 9**

*Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión operativa*

R cuadrado: .515	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	6.338	1.139		5.565	0.000
Procesos internos	0.094	0.062	0.139	1.525	0.130
Recursos humanos	0.005	0.086	0.005	0.055	0.956
Tecnologías de la información	0.136	0.054	0.300	2.527	0.013
Eventos externos	0.184	0.052	0.361	3.545	0.001

Variable dependiente: Gestión operativa

#### 4.3.7 Modelo 7: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de instalaciones y servicios

En la Tabla 10, podemos observar que el coeficiente de determinación (R cuadrado: .406), indica que el 40.6 % explica la variabilidad de la gestión de instalaciones y servicios, afectado por las dimensiones del riesgo operativo. Con estos resultados, podemos concluir que las dimensiones de la variable riesgo operativo es predictora significativa de la dimensión gestión de instalaciones y servicios, de la variable gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú. Además, se observa que las dimensiones: procesos internos y eventos

externos son significativos ( $p < 0.05$ ), mientras que, recursos humanos y tecnologías de la información no son significativos ( $p > 0.05$ ), en el modelo propuesto.

**Tabla 10**

*Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de instalaciones y servicios*

R cuadrado: .406	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	7.524	1.235		6.092	0.000
Procesos internos	0.138	0.067	0.209	2.067	0.041
Recursos humanos	0.058	0.093	0.063	0.625	0.533
Tecnologías de la información	0.076	0.059	0.170	1.294	0.198
Eventos externos	0.151	0.056	0.302	2.676	0.009

Variable dependiente: Gestión de instalaciones y servicios

#### **4.3.8 Modelo 8: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión financiera**

En la tabla 11, podemos observar que el coeficiente de determinación (R cuadrado: .234), indica que el 23.4 % explica la variabilidad de la gestión financiera, afectado por las dimensiones del riesgo operativo. Con estos resultados, podemos concluir que las dimensiones de la variable riesgo operativo es predictora significativa de la dimensión gestión financiera, de la variable gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú. Además, se observa que las dimensiones: procesos internos tecnologías de la información y eventos externos no son significativas ( $p > 0.05$ ), mientras que, recursos humanos es significativa ( $p < 0.05$ ), en el modelo propuesto. También, hay que mencionar que las dimensiones tecnologías de la información y eventos externos, tiene un efecto negativo, pero no son significativos.

**Tabla 11**

*Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión financiera*

R cuadrado: .234	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	p valor
	B	Desv. Error	Beta		

(Constante)	19.483	1.795		10.857	0.000
Procesos internos	0.164	0.097	0.194	1.691	0.093
Recursos humanos	0.464	0.135	0.392	3.435	0.001
Tecnologías de la información	-0.012	0.085	-0.021	-0.137	0.891
Eventos externos	-0.006	0.082	-0.009	-0.069	0.945

---

Variable dependiente: Gestión financiera

## 5. Discusión

El propósito de la investigación fue determinar si el riesgo operativo predice la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú a través de 2 instrumentos que permitieron medir las dos variables, encontrándose que el riesgo operativo predice en forma positiva y moderada la gestión administrativa.

Considerando la hipótesis general de investigación, el riesgo operativo predice significativamente la gestión administrativa, presentando un coeficiente R cuadrado = 0.572 con un  $p$  valor = 0.000. En concordancia con estos resultados, León (2018), en su trabajo de investigación, encontró que la evaluación del riesgo operativo incide en la gestión administrativa, mostrando un coeficiente de Chi cuadrado = 17.12. Igualmente, Chambi (2018) confirma estos resultados concluyendo que la valoración de riesgos y controles realizados por la auditoría interna influye significativamente sobre la gestión de las empresas con un coeficiente de R cuadrado = 0.478 y un  $p$  valor = 0.000. Zúñiga (2020) demostró que la evaluación de riesgos explica en un 58.8 % ( $R^2 = 0.588$ ) la gestión administrativa, eso quiere decir que la evaluación de riesgos incide positivamente en la gestión administrativa. Al respecto, Molina et al. (2017) señalan que una correcta gestión del riesgo operativo sirve como instrumento para el logro de beneficios de la entidad como obtener rentabilidad, mejorar la competitividad, reducir tiempos de espera y mejorar la cadena de valor.

Considerando la primera hipótesis específica, se observa que el riesgo operativo predice significativamente la gestión general con un R cuadrado = 0.605 y que la dimensión tecnologías

de información de la variable riesgo operativo, es la que mejor explica la gestión general con un  $p$  valor = 0.004. Tal como lo presenta Zawila-niedźwiecki & Byczkowski (2009), los sistemas de seguridad de TI, deben estar presentes en los tres niveles jerárquicos de decisión: estratégico, táctico y operativo. A nivel estratégico, la alta dirección es la que determina los insumos fundamentales de criterios de seguridad, con respecto a la modelación de tareas y soluciones que resultan de la identificación de riesgos. A nivel táctico los procesos de seguridad de información involucran principalmente a la gerencia de departamentos responsables de la información física, técnica y personal de las tecnologías de información, y a nivel operativo la administración de seguridad de la información se lleva a cabo desde el uso y aplicación de los estándares de seguridad, resolución de problemas y situaciones que resultan de no cumplir con los estándares ya sea de forma intencional o accidental.

En la segunda hipótesis específica se observa que el riesgo operativo predice significativamente la gestión de planificación y evaluación con un  $R$  cuadrado = 0.406. Además, la dimensión de recursos humanos de la variable riesgo operativo, es la que mejor explica la gestión de planificación y evaluación con un  $p$  valor = 0.000. En tal sentido, Mendoza (2019) afirma que los recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización. El alcance de la gestión de los recursos humanos repercutirá en la evaluación de desempeño del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo brindando la posibilidad de superar las deficiencias identificadas. Aunado a esto, Salinas (2000) afirma que las políticas de contratación, capacitación e incentivos por desempeño del personal, deberían provenir y ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía. Al mismo tiempo, los recursos humanos apoyan a la gerencia para formular y ejecutar la planeación estratégica de la organización y contribuir al logro de los objetivos planteados.

Según la tercera hipótesis específica se observa que el riesgo operativo predice significativamente la gestión de recursos humanos con un  $R$  cuadrado = 0.429. Se puede apreciar además que la dimensión recursos humanos de la variable riesgo operativo, explica mejor la

gestión de recursos humanos con un  $p$  valor = 0.002. Así lo confirma Trindade (2020), quien en su trabajo, encontró que diseñar los perfiles de los puestos, permite seleccionar servidores idóneos en base a las necesidades de los cargos o puestos de trabajo con una proporción de 0.017 lo cual ayuda a que el personal esté alineado con los objetivos estratégicos institucionales. De igual modo, Mendoza (2019) confirma que la gestión administrativa de los recursos humanos es considerada como pieza diferenciadora en los negocios, es por ello que debe existir un planeamiento en todos los aspectos relacionados al talento humanos en cuanto a la incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y adquisición de nuevos conocimientos y capacitación.

En cuanto a la cuarta hipótesis específica, se observa que el riesgo operativo predice significativamente la gestión de ventas y mercadotecnia con un  $R$  cuadrado = 0.485 y se halló que la dimensión tecnologías de información de la variable riesgo operativo, es la que mejor explica la gestión de ventas y mercadotecnia con un  $p$  = 0.002. Así lo confirma un estudio realizado por Misari (2012), donde se encontró que un adecuado control basado en un registro sistematizado de los inventarios permiten optimizar la gestión de la empresa con un Chi cuadrado de 15.455. Como consecuencia, se puede elaborar un eficiente cálculo de las ventas y hacer una proyección de las campañas de marketing. Estos resultados concuerdan con Argueta (2006), quien menciona que las tecnologías de información deben ser parte del manejo total de la empresa abarcando aspectos como producir valor comercial y mitigar los riesgos inherentes a los sistemas de información. Además, el uso de la tecnología aplicada al área de marketing le da a la organización la ventaja de conocer completamente a sus clientes y establecer estrategias de ventas diferenciadoras. Aunado a esto, Fernandez (2017) midió el impacto de las TIC sobre las ventas aplicando una prueba binomial, encontrando que el uso de las TIC hace más competitivas a las empresas siendo estadísticamente significativa para una probabilidad del 50 % ( $0,000 < 0,05$ ). Al mismo tiempo, Párraga (2017) corrobora que existe un impacto positivo entre la implementación de las tecnologías de información y la competitividad empresarial con un chi

cuadrado de 0.00. De igual manera, Arvizu (2019) asevera que las tecnologías de información incrementan las posibilidades de la compra del servicio o producto que se ofrece, lo cual permite crear una campaña publicitaria dirigida a los consumidores correctos; esto genera retornos de inversión más rápidos. Además de esto, añade que una publicidad programática permite conocer el impacto sobre las ventas o los consumidores.

En cuanto a la quinta hipótesis específica se observa que el riesgo operativo predice significativamente la gestión operativa y se obtuvo un R cuadrado = 0.515 y se encontró que la dimensión de eventos externos de la variable riesgo operativo, es la que mejor explica la gestión operativa con un  $p = 0.001$ . En concordancia con estos resultados, Storkey (2011) menciona que las estrategias y decisiones operativas de la organización están basadas en la continuidad del negocio y si un evento externo vulnera esta suposición, representa un acontecimiento significativo que incide en la capacidad de cumplir con los objetivos operacionales. Por tanto, se deben adoptar medidas anticipadamente para evitar la ocurrencia de eventos que provoquen la interrupción de las operaciones y tener medidas de respuesta en caso de la ocurrencia de algún evento externo que amenace la continuidad de las operaciones. Al respecto, Belaunde (2017) agrega que la gestión de la continuidad del negocio debe ser un proceso continuo, el cual debe estar integrado en toda las operaciones diarias de cada empresa y debe ser practicada por toda la organización.

En los resultados acerca de la sexta dimensión se observa que el riesgo operativo predice significativamente la gestión de instalaciones y servicios con un R cuadrado = 0.406. Asimismo, se observa que la dimensión eventos externos de la variable riesgo operativo, es la que mejor explica la gestión de instalaciones y servicios con un  $p$  valor = 0.009. Zawila-niedźwiecki (2014) afirma que las organizaciones deben prever la continuidad de negocio ante riesgos por eventos externos identificando y priorizando los procesos críticos del negocio, haciendo evaluaciones y un seguimiento del desarrollo de soluciones ante amenazas, los mismos que deberían coincidir con la gestión de calidad, la gestión de la seguridad de instalaciones, la gestión ambiental y la

gestión financiera, así como otros tipos de procesos dentro de la entidad. Además, menciona que la entidad no solo debiera mantener políticas de acción para enfrentar los eventos externos o amenazas contra el negocio, sino mantener una actividad preventiva relacionada con el análisis de la seguridad de las instalaciones, a fin de preservar la continuidad de la organización.

Para la séptima hipótesis específica se observa que el riesgo operativo predice significativamente la gestión financiera con un  $R$  cuadrado = 0.234. Igualmente, se puede apreciar que la dimensión recursos humanos de la variable riesgo operativo, es la que explica mejor la gestión financiera con un  $p$  valor = 0.001 sobre. Torres (2017), en su investigación, demostró que un 23 % de los eventos relacionados con el riesgo tiene que ver con la negligencia de parte de los empleados; asimismo, un 16 % está relacionado por errores humanos y que el riesgo operativo tiene una relación significativa sobre la rentabilidad de las empresas con un indicador de 0.007 en la prueba de Chi-cuadrado.

## **6. Conclusiones**

Considerando el análisis de la presente investigación, se concluye que:

El riesgo operativo es un factor predictor significativo en la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú con un  $R$  cuadrado = 0.572 y  $p = 0.000$ .

Se observó que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión general con un  $R$  cuadrado = 0.605 y  $p = 0.000$ . Así mismo, el componente riesgo por tecnologías de información es el que mejor explica la gestión general con un  $p$  valor = 0.004.

Se evidenció que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión de planificación y evaluación con un  $R$  cuadrado = 0.406 y  $p = 0.000$ . Así mismo, el componente riesgo por recursos humanos es el que mejor explica la gestión de planificación y evaluación con un  $p$  valor = 0.000.

Se demostró que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión de recursos humanos con un  $R$  cuadrado = 0.429 y  $p = 0.000$ . Así mismo, el componente riesgo por recursos humanos es el que mejor explica la gestión de recursos humanos con un  $p$  valor = 0.002.

Se observó que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión de ventas y mercadotecnia con un  $R$  cuadrado = 0.485 y  $p = 0.000$ . Así mismo, el componente

riesgo por tecnologías de información es el que mejor explica la gestión de ventas y mercadotecnia con un  $p$  valor = 0.004.

Se demostró que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión operativa con un R cuadrado = 0.515 y  $p = 0.000$ . Así mismo, el componente riesgo por eventos externos es el que mejor explica la gestión operativa con un  $p$  valor = 0.001.

Se evidenció que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión de instalaciones y servicios con un R cuadrado = 0.406 y  $p = 0.000$ . Así mismo, el componente riesgo por eventos externos es el que mejor explica la gestión de instalaciones y servicios con un  $p$  valor = 0.009.

Se demostró que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión financiera con un R cuadrado = 0.234 y  $p = 0.000$ . Así mismo, el componente riesgo por recursos humanos es el que mejor explica la gestión financiera con un  $p$  valor = 0.001.

## Referencias

- Argueta, M. (2006). El impacto de las tecnologías de información en los negocios. Universidad de El Salvador.
- Arvizu, L. (2019). Marketing y TI, unidos por objetivos de negocio. Red Forbes.  
<https://www.forbes.com.mx/marketing-y-ti-unidos-por-objetivos-de-negocio/>
- Badillo, A. (2020). Citi transfirió \$ 900 millones en error administrativo, no devolverán efectivo.  
<https://rallymundial.net/citi-transfirió-900-millones-en-error-administrativo-no-devolverán-efectivo/>
- Belaunde, G. (2017, January 27). Continuidad del negocio u operativa: ¿Gestión continua o herramienta burocrática? Gestión.  
<https://gestion.pe/blog/riesgosfinancieros/2017/01/continuidad-del-negocio-u-operativagestion-continua-o-herramienta-burocratica.html/>
- Biagosch, Zenón; Rodríguez, Norberto; Pérez, Hernán; De la Mora, F. (2007). Riesgo 67 Operacional. Observatorio Gerencia de Riesgos, 5(Enero-junio), 30–32. <http://agers.es/wp-content/uploads/2017/07/REVISTA-AGERS-2017.pdf%0A>
- Cazau, P. (2006). Introducción a la investigación en ciencias sociales (3° ed.). Fundación Favarolo.
- Celis de Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. Laurus, 12, 10–27.

- Chambi Zapana, R. (2018). Auditoria interna y su influencia en la gestión en las empresas constructoras de Puno 2018 [Universidad Peruana Unión].  
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4341>
- Comité de Supervision Bancaria de Basilea. (2006). Convergencia internacional de medidas y normas de capital. Banco de Pagos Internacionales, 382. [http://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf)
- Comité Europeo de Normalización. (2020). Facility Management.  
<https://www.cen.eu/work/areas/services/pages/default.aspx>
- Crisólogo Carrera, A. P., & León Cruz, S. G. (2013). El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la institución educativa particular Interamericano S.A., de la ciudad de Trujillo en el año 2012 [Universidad Privada Antenor Orrego].  
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/146>
- Espinosa Salazar, S. (2011). Propuesta de un modelo de gestión operativa del Departamento de Mantenimiento para la flota vehicular del Ilustre Municipio de Loja. Universidad Politécnica Salesiana.
- Fernandez, J. L. (2017). Impacto de la tecnología adaptada en modelos de venta directa recurrente en España [Universidad Camilo José Cela].  
[https://repositorio.ucjc.edu/bitstream/handle/20.500.12020/282/Tesis doctoral Jos%20Luis Fern%20ndez Mart%20nez -Impacto de la tecnolog%20da adaptada en modelos de venta directa recurrente en ~1.pdf;jsessionid=E4A18CD6C17B94ABC3838F358D14A0A3?sequence=4](https://repositorio.ucjc.edu/bitstream/handle/20.500.12020/282/Tesis%20doctoral%20Jos%20Luis%20Fernandez%20Martinez%20-%20Impacto%20de%20la%20tecnologia%20adaptada%20en%20modelos%20de%20venta%20directa%20recurrente%20en%20espa%C3%B1a.pdf;jsessionid=E4A18CD6C17B94ABC3838F358D14A0A3?sequence=4)
- Flores, M. (2008). UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR , Sede Ecuador Maestría : Finanzas y Gestión de Riesgos “ Administración de Riesgo Operativo en las operaciones de crédito de primer piso instrumentadas por la Corporación Financiera Nacional ” Autor : Eco . Mauricio Flore. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Gallardo, E. (2015). Fundamentos de la Administración. In Dep. Economía y Organización de Empresas. Departamento de Economía y Organización de Empresas Universidad de Barcelona.
- Gonzales Urbina, P. (2013). Diez principios estratégicos para la gestión financiera: un enfoque bíblico. (E. I. Unión (ed.); primera ed). Universidad Peruana Unión.
- Guamán, R., & Portilla, M. (2008). *Evaluación de la gestión administrativa, económica y financiera del Consorcio Danton* [Tesis de grado, Universidad de Cuenca].  
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1159/1/tad954.pdf>
- Guillén Aliaga, Sthefanny; Sánchez Vargas, K. (2017). *Evaluación de la Gestión del Área de*

*Ventas de la empresa constructora JSM SAC para proponer medidas correctivas que incrementen la rentabilidad económica periodo 2015 - 2016* [Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT.

<http://hdl.handle.net/20.500.12423/838>

Gutierrez, O. (2007). Origen y desarrollo de la Administración. *Perspectivas*, 1(20), 45–54.

Hernando, M. P. (2007). Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata [Universidad Nacional de Mar del Plata]. <http://nulan.mdp.edu.ar/657/>

Hintze, J. (2000). Control y Evaluación de gestión y resultados. Documentos y Aportes En Administración Pública y Gestión Estatal, 1(1), 1–32

León Becerra, F. (2018). La evaluación de riesgo operativo y la gestión administrativa de cooperativas de ahorro y crédito, activas del segmento 2 - zonal Ambato. Universidad Técnica de Ambato.

León Rocio, Scaco Edison, G. N. (2019). Identificación de factores de riesgo operativo en el sector metalmecánico manufacturero. *Revista Espacios*, 40(20), 23.

Mendoza Mercado, A. (2019). Gestión administrativa operativa en recursos humanos. *Sinapsis*, 11(1), 13–23.

Misari, M. (2012). El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita [Tesis de grado, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio USMP. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/570>

Molina Munevar, J., Manrique Suarez, D., & Manosalva Martinez, M. (2017). *El riesgo operativo y su influencia en las pequeñas y medianas empresas* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia]. Archivo digital. <http://hdl.handle.net/10983/15372>

Núñez Mora, J. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico*, XXV(34), 124–157. <https://doi.org/10.4067/s0718-80722020000100303>

Nuño, P. (2017). *Riesgo operativo*. <https://www.emprendepyme.net/riesgo-operacional.html>

Párraga Zambrano, L. (2017). *La implementación de las tecnologías de la información y comunicación en las PYMES de la zona 4 del Ecuador y su impacto en la competitividad empresarial*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. [file:///C:/Users/USER/Desktop/UNICAH/proyecto final mae/Documentos de referencia/Parraga\\_zl impacto.pdf](file:///C:/Users/USER/Desktop/UNICAH/proyecto%20final%20mae/Documentos%20de%20referencia/Parraga_zl%20impacto.pdf)

Pedrosa, I., Juarros-Basterretxea, J., Robles-Fernández, A., Basteiro, J., & García-Cueto, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica*, 14(1), 245–254. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy13-5.pbad>

Perdomo Moreno, A. (2002). *Elementos Básicos de la Administración financiera* (E. I. SAC (ed.);

- 10a ed.). Cengage Learning.  
[https://issuu.com/estrada producciones/docs/elementos\\_basicos\\_de\\_administraci\\_](https://issuu.com/estrada producciones/docs/elementos_basicos_de_administraci_)
- Perez, Oswaldo; Piza, H. (2016). *Diseño de un sistema de gestión operativa y logística para la prestación del servicio de mantenimiento locativo en Hombresolo SA* [Tesis de grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. Archivo digital.  
<https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/3141>
- Perez, D., & Perez Martinez de Ubago, I. (2006). *Introducción a la función de Marketing y ventas. Conceptos básicos*. Escuela de Negocios EOI.
- Raffino, E. (2020). *Historia de la administración*. <https://concepto.de/historia-de-la-administracion/>
- Rivera, K., Rohn, C., Donker, J., & Butter, C. (2020). *PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey*. <https://www.pwc.com/ph/fraudsurvey>
- Rodriguez, I. (2015). *¿Qué es el riesgo operativo?* <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3101-que-es-el-riesgo-operativo>
- Romero Ahumada, T. (2016). *Sistema de control interno en la gestión administrativa del área de producción y su incidencia en la empresa inversiones avícolas SAC en el distrito de Chiclayo*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio UNT.  
<https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4868>
- Sainz Fuertes, A. (1994). La gestión de recursos humanos en la empresa. In U. de Alcalá (Ed.), *Instituto de Dirección y Organización de Empresas*. CICA I Reproducciones.
- Salinas, O. J. (2000). *Recursos humanos y planeación estratégica*.  
<https://www.gestiopolis.com/recursos-humanos-planeacion-estrategica/>
- Storkey, I. (2011). Gestión del riesgo operacional y planificación de la continuidad de las operaciones para tesorerías estatales modernas. *Fondo Monetario Internacional*, 2011(5), 36. <https://doi.org/https://doi.org/10.5089/9781475504378.005>
- Terrazas, R. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una organización. *Perspectivas*, 1(23), 55–72. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
- Ticona, W. (2013). *Diagnóstico del Sistema de racionalización y su influencia en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Año 2010. Una propuesta de un sistema de control interno* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/732>
- Torres Morales, V. (2014). *Administración de ventas*. Grupo Editorial Patria.
- Torres Ponte, G. (2017). Riesgos operativos y la rentabilidad de la empresa Casal Ingenieros SRL. Lima 2016 [Tesis de grado, Universidad Autónoma del Perú]. In Repositorio de

Universidad Autónoma Del Perú. <https://doi.org/10.1007/s40092-015-0126-6>

Trindade, C. (2020). *Relación entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña - Sao Paulo 2020* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPeU. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/4313>

Vega Sánchez, D. (2005). *Gestión estratégica del Dpto. de ventas aplicada en una empresa comercial - farmacéutica*. [Tesis de grado, Univesidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio UNMSM, [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/monografias/ingenie/vega\\_sd/contenido.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/monografias/ingenie/vega_sd/contenido.htm)

Wakefield, C. y. (2019). *Facility Management, cómo gestionar el mejor funcionamiento de los inmuebles y sus servicios*. <https://cushwakeargentina.com/facility-management-como-gestionar-el-mejor-funcionamiento-de-los-inmuebles-y-sus-servicios/>

Zawila-niedźwiecki, J., & Byczkowski, M. (2009). Information security aspect of operational risk management. *Foundations of Management*, 1(2), 45–60. <https://doi.org/10.2478/v10238-012-0010-2>

Zawiła-niedźwiecki, Janusz. (2014). *Operational risk as a problematic triad : risk resource security business continuity Operational risk as a problematic triad : risk, resource security, business continuity* (Edu-Libri (ed.); 1°). edu-Libri s.c.

Zúñiga, Y., & Barazorda, B. (2020). *Incidencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa automotriz “Valle Sagrado” Cusco, 2020* [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPeU. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/4125>