

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Una Institución Adventista

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

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con
mención en Gestión Empresarial

Autor:

Milton Daniel Horna Santillan

Asesor:

Dr. Pedro Armengol Gonzales Urbina

Lima, julio de 2022

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Yo, **Pedro Armengol Gonzales Urbina**, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“EL RIESGO OPERATIVO COMO FACTOR PREDICTOR DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DEL PERÚ, 2021”** constituye la memoria que presenta el (la) Licenciado(a) Milton Daniel Horna Santillán para aspirar al Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 01 días del mes de setiembre del año 2022



Pedro Armengol Gonzales Urbina

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los veintidós días del mes de julio del año 2022, siendo las 10:00 horas se reunieron en la sala virtual zoom (<https://adventistas.zoom.us/j/89116978922?pwd=SFZJQVMzSzNSY3d1ekM3TjZYQ3ZYQT09>) de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Julio César Rengifo Peña y los demás miembros siguientes:

Secretaria: Mg. Miluska María del Carmen Villar Guevara
Vocal: Mg. Sinforiano Martínez Huisa
Asesor: Dr. Pedro Armengol Gonzales Urbina

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: **“El riesgo operativo como factor predictor de la gestión administrativa en las instituciones educativas adventistas del Perú, 2021”**; del egresado: Milton Daniel Horna Santillán conducente a obtención del Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando al candidato a hacer uso del tiempo señalado para su exposición. Concluida la misma, el Presidente del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por el candidato, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO con escala vigesimal 18 escala cualitativa con nominación de MUY BUENO, con mérito SOBRESALIENTE.

El Presidente del Jurado hizo alusión al maestrando y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el Presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

Presidente



Secretaria



Candidato

Vocal

Vocal

Dedicatoria:

A mi amada esposa Silvia Mabel, por su apoyo incondicional, por ser la razón de mi existir y por llenarme de amor y alegría cada día.

A mis hijos Catherine y Daniel por ser mi motivo de superación.

Agradecimientos

A Dios por todas sus bendiciones, por su guía y dirección.

A mi esposa Silvia por su constante apoyo y motivación para lograr que este sueño se haga realidad.

Al Dr. Pedro Gonzales Urbina, asesor de la tesis, por su valioso tiempo, pautas y orientación para el desarrollo y culminación del trabajo.

Al Dr. Julio Rengifo por su apoyo incondicional en cada etapa del trabajo de investigación.

A la administración de la Unión Peruana del Norte y Unión Peruana del Sur, por brindarnos las facilidades para la realización de esta investigación.

A los colaboradores de las instituciones educativas adventistas por contribuir con su tiempo al completar el instrumento de la investigación.

Tabla de contenido

Dedicatoria:	ii
Agradecimientos	iii
Tabla de contenido	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de anexos	vii
Resumen	9
Abstract	10
Capítulo I	11
Planteamiento del Problema	11
1.1 Descripción de la Situación Problemática	11
1.2 Planteamiento y Formulación del Problema	12
1.2.1 Problema general	12
1.2.2 Problemas específicos.....	12
1.3 Finalidad y Relevancia de la Investigación	13
1.3.1 Finalidad	13
1.3.2 Relevancia	13
1.4 Objetivos de la Investigación	14
1.4.1 Objetivo general	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 Hipótesis de Estudio	14
1.5.1 Hipótesis principal.....	14
1.5.2 Hipótesis derivadas.....	15
Capítulo II	16
Marco Teórico	16
2.1 Antecedentes de la Investigación	16
2.2 Marco Histórico	18
2.2.1 Riesgo operativo	18
2.2.2 Gestión administrativa.....	20
2.3 Marco Filosófico	22
2.4 Bases Teóricas	23
2.4.1 Riesgo operativo	23
2.4.2 Gestión Administrativa.....	27
2.5 Marco conceptual	37

Capítulo III.....	39
Método de la investigación	39
3.1 Tipo de Investigación	39
3.2 Diseño de Investigación.....	39
3.3 Población y Muestra.....	39
3.4 Técnicas de Recolección de Datos	40
3.5 Técnicas para el Procesamiento y Análisis de los Datos Obtenidos	40
3.6 Instrumentos Utilizados	40
3.6.1 Validez.....	42
3.6.2 Confiabilidad	43
Capítulo IV	44
Resultados y Discusión	44
4.1 Resultados	44
4.1.1 Prueba de normalidad	44
4.1.2 Análisis demográfico.....	45
4.1.3 Modelo 1: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión administrativa.....	46
4.1.4 Modelo 2: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión general.....	47
4.1.5 Modelo 3: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de planificación y evaluación.....	49
4.1.6 Modelo 4: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de recursos humanos .	50
4.1.7 Modelo 5: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de ventas y mercadotecnia.....	51
4.1.8 Modelo 6: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión operativa.....	52
4.1.9 Modelo 7: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de instalaciones y servicios	54
4.1.10 Modelo 8: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión financiera.....	55
4.2 Discusión	56
Capítulo V.....	62
Conclusiones y recomendaciones	62
5.1 Conclusiones	62
5.2 Recomendaciones	63
Lista de referencias.....	66
Anexos	77

Índice de Tablas

Tabla 1	21
Teorías de la gestión administrativa	21
Tabla 2	43
Estadístico de confiabilidad riesgo operativo	43
Tabla 3	43
Estadísticos de confiabilidad gestión administrativa	43
Tabla 4	44
Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	44
Tabla 5	45
Análisis demográfico	45
Tabla 6	47
Modelo 1	47
Tabla 7	48
Modelo 2	48
Tabla 8	49
Modelo 3	49
Tabla 9	50
Modelo 4	50
Tabla 10	51
Modelo 5	51
Tabla 11	53
Modelo 6	53
Tabla 12	54
Modelo 7	54
Tabla 13	55
Modelo 8	55

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta.....	77
Anexo 2. Matriz de consistencia	85
Anexo 3. Operacionalización de las variables.....	87

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. Se aplicó un diseño de investigación no experimental, transversal y de tipo explicativo. La muestra fue por conveniencia y quedó conformada por 121 colaboradores del área administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú. La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta y se aplicaron dos instrumentos para medir las variables, los cuales fueron adaptados según las bases teóricas. 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 tres 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.

Abstract

The objective of this research was to determine whether operational risk is a significant predictor factor in the administrative management of Adventist educative institutions in Peru, 2021. A non-experimental, cross-sectional and explanatory research design was applied. The sample was for convenience and was made up of 121 collaborators from the administrative area of the Adventist schools in Peru. The main data collection technique used in this study was the survey and two instruments were applied to measure the variables, which were adapted according to the theoretical bases. To measure the operational risk variable, the operational risk assessment questionnaire made up of 28 Likert-type questions was used. The second variable was measured with the administrative management questionnaire validated by Gonzales (2013), consisting of 38 Likert-type questions. Both instruments were validated by expert judgment by three specialists. The level of reliability 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 perform hypothesis tests. Finally, it was concluded that operational risk is a significant predictor factor in the administrative management of Adventist educative institutions in Peru, with an R squared coefficient = 0.572 and a p value = 0.000.

Keywords: Operational risk, administrative management.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1 Descripción de la Situación Problemática

En los países desarrollados, el riesgo operacional ha causado muchas pérdidas económicas, tanto en empresas financieras como en las entidades particulares. Tal es así, que escándalos de bancos reconocidos como el de Barings (1995) que llevó a la quiebra a la entidad por pérdidas, y del japonés Daiwa (1996), o de empresas como Enron (2001) y Worldcom (2002) (Gutiérrez López, 2005), y recientes pérdidas como la del Citibank, que por un “error administrativo” transfirió US\$ 900 millones a prestamistas de la compañía Revlon (Badillo, 2020), han impactado la forma de administrar los riesgos de las empresas de distintos sectores económicos y también la estructura de los sistemas de control (Pinto Gaviria & Leyva Lemarie, 2008). Todos estos factores han hecho que el tema del riesgo operativo tome popularidad en los últimos años.

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, Zenón; Rodriguez, Norberto; Pérez, Hernán; De la Mora, 2007). En las instituciones bancarias en Europa por cada 100 euros de ingreso, se pierden 3 euros por pérdidas operacionales.

En la encuesta mundial sobre delitos y fraudes económicos 2020 de Price Waterhouse Cooper (PwC), se encontró que, en el Perú, el 41 % de las empresas afirma haber sido víctima 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).

Si bien es cierto, el riesgo operacional está más desarrollado en el ámbito financiero, no es menos importante en cualquier tipo de actividad económica. 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 muy relevante porque podría afectar los resultados, la buena gestión, o al buen control interno, y esto repercute sobre la reputación de la empresa, la cual podría perder un negocio por deficiencias en sus procesos.

Para Torres Martínez (2009), una entidad exitosa es aquella que logra soportar los efectos negativos de los riesgos que afronta, debido a una adecuada previsión de parte de la administración. Así mismo, es primordial que se identifique y cuantifique el riesgo para poder optimizar los controles internos y los procedimientos.

1.2 Planteamiento y Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Es el riesgo operativo un factor predictor en la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú, 2021?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿El riesgo operativo es un factor predictor en la gestión general de las instituciones educativas adventistas?
- b) ¿El riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de planificación y evaluación de las instituciones educativas adventistas?
- c) ¿El riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de recursos humanos de las instituciones educativas adventistas?
- d) ¿El riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de ventas y mercadotecnia de las instituciones educativas adventistas?
- e) ¿El riesgo operativo es un factor predictor en la gestión operativa de las instituciones educativas adventistas?
- f) ¿El riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de instalaciones y servicios de las instituciones educativas adventistas?

g) ¿El riesgo operativo es un factor predictor en la gestión financiera de las instituciones educativas adventistas?

1.3 Finalidad y Relevancia de la Investigación

1.3.1 Finalidad

Existen diferentes documentos regulatorios para tratar el riesgo operativo como los de Basilea II, Marco COSO, COCO, Regulación 2116-2009 SBS, Proyecto Gestión Integral de Riesgos de la Superintendencia de Mercados y Valores (SMV) 2015; que son estándares internacionales y nacionales aplicados a las entidades del sistema financiero. Sin embargo, estas regulaciones no aplican para otros tipos de actividad económica, las cuales carecen de normas o manuales que guíen y traten eficientemente el tema de los diferentes tipos de riesgos que estas entidades enfrentan.

Es por eso que esta investigación procura tomar como base estas normativas y regulaciones del sistema financiero, y adaptarlas a entidades educativas sin fines de lucro, dado que estas entidades no están exentas de sufrir cualquier tipo de pérdida.

1.3.2 Relevancia

La presente investigación es relevante:

En el *tiempo*, porque permite que la administración de las instituciones educativas adventistas pueda identificar, prevenir y solucionar oportunamente este tipo de riesgo que, ante la constante evolución de los negocios y la tecnología, inevitablemente son más frecuentes.

En el *espacio*, porque puede ayudar a la administración de las instituciones adventistas a fin de mejorar sus procesos y tomar buenas decisiones para brindar un servicio educativo de calidad.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 *Objetivo general*

Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú, 2021.

1.4.2 *Objetivos específicos*

- a) Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión general de las instituciones educativas adventistas.
- b) Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de planificación y evaluación de las instituciones educativas adventistas.
- c) Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de recursos humanos de las instituciones educativas adventistas.
- d) Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de ventas y mercadotecnia de las instituciones educativas adventistas.
- e) Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión operativa de las instituciones educativas adventistas.
- f) Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de instalaciones y servicios de las instituciones educativas adventistas.
- g) Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión financiera de las instituciones educativas adventistas.

1.5 Hipótesis de Estudio

1.5.1 *Hipótesis principal*

El riesgo operativo predice significativamente la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú, 2021

1.5.2 Hipótesis derivadas

- a) El riesgo operativo predice significativamente la gestión general de las instituciones educativas adventistas.
- b) El riesgo operativo predice significativamente la gestión de planificación y evaluación de las instituciones educativas adventistas.
- c) El riesgo operativo predice significativamente la gestión de recursos humanos de las instituciones educativas adventistas.
- d) El riesgo operativo predice significativamente la gestión de ventas y mercadotecnia de las instituciones educativas adventistas.
- e) El riesgo operativo predice significativamente la gestión operativa de las instituciones educativas adventistas.
- f) El riesgo operativo predice significativamente la gestión de instalaciones y servicios de las instituciones educativas adventistas.
- g) El riesgo operativo predice significativamente la gestión financiera de las instituciones educativas adventistas.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

León Becerra (2018), en la investigación titulada “Evaluación de riesgo operativo y la gestión administrativa de cooperativas de ahorro y crédito, activas del segmento 2 – zonal Ambato” concluyó que existieron falencias importantes asociadas al área de talento humano con un riesgo bajo, el área administrativa con riesgo alto, el área de planificación y control con riesgo bajo el área de finanzas con riesgo moderado y el área de informática con riesgo moderado. Además, se obtuvo un valor de 17.12 en la prueba de chi cuadrado, lo que significa que el riesgo operativo influye en la gestión administrativa de manera significativa. Asimismo, se halló que la evaluación del riesgo operativo es significativo en un 87 % para optimizar la gestión administrativa, derivando en que la toma de decisiones sea más eficaz.

En el estudio de Flores (2008), en su estudio titulado “Administración de Riesgo Operativo en las operaciones de crédito de primer piso instrumentadas por la Corporación Financiera Nacional” se encontró que los factores más representativos de riesgo operativo, en las diferentes fases del proceso de crédito corresponde a las personas con un nivel de 65.22 % y el factor riesgo operativo de procesos con el 55.88 % que tiene que ver con los procedimientos.

En la investigación “Riesgo operativo en la gestión del departamento de auditoría tributaria regional norte del servicio de rentas internas” realizada por Amaya (2016), se llegó a la conclusión de que al haber realizado el cálculo del riesgo inherente, el 54 % de los riesgos tienen un nivel bajo, el 26 % un nivel moderado y el 20 % un nivel alto. Además, las fallas que más afectan a la gestión son la inapropiada separación de funciones y la ausencia de controles en el envío de la información.

En el estudio titulado “Riesgos operativos y la rentabilidad de la empresa Casal Ingenieros SRL Lima, 2016” realizado por Torres Ponte (2017), se analizó la data de una pyme para poder establecer la relación entre el riesgo operativo y la rentabilidad de dicha empresa, los resultados concluyentes son que: 23 % de los eventos relacionados con el riesgo tiene que ver con la negligencia por parte de los empleados, un 19 % es afectado por el robo en las instalaciones, un 16 % está generado por errores humanos, y un 12 % y 7 % corresponden a riesgos por procedimientos y fraudes internos. Así mismo, se reveló que un 28.6 % de las operaciones tenían un nivel de riesgo bajo, un 50,3 % representan un riesgo medio y un 21.1 % representan un nivel de riesgo alto. Además, se probó que coexiste una relación significativa entre el riesgo operativo y la rentabilidad con un indicador de 0.007 en la prueba de chi-cuadrado.

El estudio realizado por Lung Isidro & Tejada Rodríguez (2005) sobre la “Gestión del riesgo operativo dentro del riesgo crediticio en una empresa financiera: el caso de un banco peruano”, llegó a la conclusión de que dentro de los eventos más críticos de riesgo hallados, se encuentran los relacionados con el desempeño del personal en el desarrollo de sus funciones, luego, en orden de importancia siguen los eventos externos en los que el banco no puede intervenir, seguido por los procesos del banco y finalmente los sistemas informáticos. Así mismo, se encontró que, dentro de los 10 eventos más destacados, considerados como los más graves, han obtenido un nivel de riesgo moderado, concluyendo que el banco posee un nivel de control promedio conveniente.

La investigación realizada por Romero (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”, concluyó que al presentarse deficiencias en la gestión administrativa, ocasionado por la ausencia de manuales de control interno, se genera un riesgo significativo que repercute en la productividad de la empresa.

El estudio doctoral “Propuesta de un modelo organizacional basado en la dimensión humana para mejorar la gestión administrativa de la UGEL de la provincia de Julcán – La Libertad” realizado por Mendoza (2009), concluyó lo siguiente: Se encontró que el nivel de la gestión administrativa solo se relaciona significativamente en el área de capacidad de liderazgo y en responsabilidad social. Según la percepción de los servidores públicos en el nivel de capacidad de liderazgo, un 6.67 % calificó la gestión en un nivel medio y 93.33 % con un nivel alto. Por otro lado, un 23.33 % de los docentes calificaron la gestión con un nivel bajo, 45 % con nivel medio y 31.67 % un nivel alto. En el área de responsabilidad social 6.67 % de los servidores públicos calificaron la gestión administrativa con un nivel bajo, 13.33 % con un nivel medio y 80 % con un nivel alto, a diferencia de los docentes que calificaron la gestión administrativa con un 16.67 % al nivel bajo, 40 % al nivel medio y al 43.33 % al nivel alto.

Zúñiga & Barazorda (2020), realizaron un estudio titulado “Incidencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa automotriz “Valle Sagrado” Cusco, 2020” y tuvo por objetivo determinar la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la automotriz “Valle Sagrado” Cuzco, 2020. Esta investigación determinó que existe una incidencia significativa entre el control interno y la gestión administrativa con un $r = 0.704$, donde la gestión administrativa es explicada por el control interno en un 49.6 %. Asimismo, las dimensiones: ambiente de control y evaluación de riesgos explican la gestión administrativa en un 43.1 % y 58.8 % respectivamente, mientras que las acciones de control reflejan una baja repercusión en la gestión administrativa con un 5.6 %.

2.2 Marco Histórico

2.2.1 Riesgo operativo

El riesgo operativo existe desde que hay actividad económica, ya que es inherente a cualquier organización y el no saber gestionarlo puede dañarla seriamente (Fernandez, 2007).

El concepto de riesgo operativo lleva muchos años existiendo en el mundo financiero y ha sido uno de los principales factores que más ha preocupado a este tipo de entidades; razón por la cual, en las últimas décadas, se le ha dado mayor importancia debido a las millonarias pérdidas financieras como las del Banco Barings o la caída de Baninter, las que se generaron por errores operativos en el mercado y por la inadecuada gestión de riesgos (León Rocio, Scaco Edison, 2019). Estas quiebras financieras, fueron una de las razones por las cuales se revisó el Acuerdo de Capital de Basilea, original de 1988 (Fernández Laviada & Martínez García, 2007).

Usualmente el concepto de riesgo operacional era definido como *“todo aquello que no sea considerado riesgo de mercado, riesgo de crédito y liquidez”*. No obstante, en el año 2004, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Basilea II), amplió su significado y lo cambió a *“riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos en los procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos”*.

Según Velo (2015), existe controversia sobre el origen del riesgo operativo, ya que por un lado las entidades eran conscientes de su existencia, pero no había una definición como tal. No obstante, Power (2005), menciona que las empresas y los bancos consideraban hace muchos años los riesgos e incertidumbres que nacían a partir de “las tecnologías de información, las infraestructuras defectuosas, del fraude o de las responsabilidades legales” pero no estaban agrupados dentro de una misma categoría. Este autor menciona que, en el año 1991, el riesgo operativo existía como una noción genérica, pero con la aparición de las propuestas del Basilea II se amplió el concepto considerándolo como una categoría independiente, difundándose ampliamente entre los años 1995 y 2000. Por todo esto, el adecuado manejo del riesgo operativo merece atención desde la perspectiva de la regulación, así como el de gestión.

En Perú, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), entidad encargada de regular el sector financiero, en el año 2008 con Resolución 037 (SBS 2008), implementó la normativa que se alinea con los requerimientos del Acuerdo Basilea II publicando el *Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos*. y en el 2009 de manera más específica el *Reglamento para la gestión del riesgo operacional* (Fuentes & Zúñiga, 2010).

2.2.2 Gestión administrativa

El inicio de la administración nace con la misma creación del hombre, ya que Dios le dio la orden de llenar la tierra y “sojuzgarla” (Reina Valera, 1969, Génesis. 1:28). En la versión Nueva Biblia Viva, el mismo versículo es traducido como “llenen toda la tierra y adminístrenla”. Es decir, el hombre debía dirigir todo el sistema bajo el cual lo había puesto como gobernador. Así mismo, se encuentra en la historia bíblica muchos relatos en los cuales se notan los fundamentos administrativos, en cuanto a planeación, organización, control, como en el caso de la construcción del arca de Noé, José y los siete años de sequía, entre otras.

En las civilizaciones más antiguas se evidencian actividades administrativas aplicadas para las grandes construcciones de templos e infraestructuras. Más adelante, en los años 300 a 500 a.C., en Egipto se evidencia un sistema organizado con una economía planificada, en un gobierno basado en la fuerza y el poder. Así mismo, durante el imperio romano los trabajos eran divididos en dependencias especializadas, militares y gubernamentales. Sin embargo, con la caída del imperio se debilitó el gobierno centralizado y predominó el feudalismo. En esta época hubo un desarrollo de las ideas administrativas en Italia donde aparecieron los primeros fundamentos de la contabilidad moderna como la partida doble, registros en libros de mayor y diario (Mulford, 2011).

En el Siglo XVIII, la revolución industrial jugó un papel muy importante para el impulso formal de esta disciplina. Surgió una corriente de administradores que desarrollaron

los principios administrativos básicos, diseñando sus propias técnicas y conceptos. En el siglo XIX y XX, se expandió el pensamiento administrativo con sus propias teorías, procedimientos y funciones, donde Frederick W. Taylor, quien fue uno de los mayores representantes y considerado padre de la administración científica, promovió un mayor pago para los trabajadores más productivos.

Junto con Taylor; Confucio, Adam Smith, Henry Metacalfe, Woodrow Wilson y Henry Fayol, fueron precursores de la administración moderna haciendo una serie de contribuciones como la disminución de los costos de producción, técnicas de control administrativo, reducción de las jornadas laborales y el establecimiento de la teoría administrativa.

Mendoza et al. (2018), menciona que desde finales del Siglo XIX, la gestión administrativa se empezó a definir en términos de cuatro factores: planeamiento, organización, dirección y control; tales actividades deben ser llevadas a cabo por los gerentes de la empresa con el fin de lograr los objetivos determinados mediante el uso de diversos recursos ya sean humanos o financieros (Langrod, 2010).

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. A continuación, se expone las teorías administrativas, cuya tabla contiene: nombre de la teoría, los exponentes, el enfoque principal de la teoría y el énfasis respectivo.

Tabla 1
Teorías de la gestión administrativa

Teoría	Exponente	Principal Enfoque	Énfasis
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 (Continuación)	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"> - Análisis estratégico - Formulación - Implantación de la estrategia 	En las personas

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Villarreal, 2013

2.3 Marco Filosófico

En la parábola de los talentos encontramos a tres criados a quienes se les otorgó, según su capacidad, cierta cantidad de dinero para que la administrasen. El primero, invirtió y generó el doble del dinero que le habían dado, el segundo hizo lo mismo, sin embargo, el tercero, “tuvo miedo” y escondió el dinero en la tierra (Reina Valera, 1960, Mateo 25:25).

En esta historia, podemos entender que el “tener miedo” es no querer correr un riesgo, simplemente no invertir o no hacer negocio. Se debe entender que toda decisión de inversión, lleva de por sí un riesgo inherente a la misma (Gonzales, 2013).

Hablando sobre el avance de las instituciones adventistas, White (1997), afirma que la moderación es un pecado de incredulidad. La misma autora, menciona que hay demasiado temor de correr riesgo, que se tiene mucho temor de aventurarse, y moverse solo por fe. Debido a esto no se han aprovechado los recursos para obtener excelentes resultados.

Tener una buena administración trae buenas recompensas, el Señor Jesús en la misma parábola de los talentos, recompensa a sus siervos por “haber sido fiel en lo poco” (Reina

Valera, 1960, Mateo 25:23) y se les confiaría mucho más. De esa misma forma, tener una adecuada administración en las instituciones implica que debemos cuidar los detalles más pequeños. White (1970), en su libro: *Consejos sobre Mayordomía Cristiana*, así lo confirma:

Los que están relacionados con nuestras instituciones necesitan estudiar cómo ahorrar en los gastos, de modo que las instituciones no entren en deudas, Hay que manifestar prudencia en las compras. Debe tratarse de que el dinero alcance lo más posible.

Mediante una administración cuidadosa es posible ahorrar muchos dólares. (p.275)

Dios desea que se obre prudentemente en la inversión de los recursos, y que sus hijos comprendan qué clase de trabajo debe realizarse ya que la obra puede estropearse por la mala administración de los hombres (White, 2003).

2.4 Bases Teóricas

2.4.1 Riesgo operativo

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 (Torre Enciso & Martinez, citado por León Rocio, Scaco Edison, 2019).

Según la Real Academia Española (RAE), el riesgo es definido como “contingencia o proximidad de un daño” (RAE, n.d.), es decir, es una situación que podría llegar a concretarse y que puede desencadenar en pérdidas (Otero & Venerio, 2009).

En el ámbito financiero, riesgo, es la probabilidad de pérdidas causada por variaciones de los factores que afectan el valor de los activos (Arbeláez et al., 2006).

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.

2.4.1.1 Riesgo por procesos internos.

La gestión de los procesos es un tema primordial para el acomodamiento de los mismos a los requerimientos del mercado, procurando que estos procesos funcionen en conformidad para maximizar la eficiencia de las instituciones (Fernandez Sarmiento, 2010).

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 (Rggodriguez, 2015).

Dentro de este tipo de riesgo tenemos indicadores de desempeño inadecuados, insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, controles ineficaces, modelado inexacto, falta de cumplimiento en los plazos y presupuestos planificados, y evaluación inadecuada de contratos.

Así mismo, el desarrollo de productos o servicios complejos puede originar errores en la información contable, al registrarse transacciones incorrectas, indocumentadas, incompletas o fuera del periodo contable correspondiente, los registros financieros podrían ser afectados de forma peligrosa.

2.4.1.2 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 definidas las políticas y procedimientos para la gestión del recurso humano que esté acorde con la filosofía y exigencias de la institución. Estas políticas deberían establecerse para los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.

Para Nuño (2017), el riesgo que se podría incurrir en el área de recursos humanos, suele estar asociado al hecho de que no exista o no se cuente con suficiente personal calificado con las aptitudes y destrezas que requiere el trabajo, así mismo la deficiencia en la capacitación y entrenamiento del personal o la falta de precisión en los términos de la contratación del personal, genera un ambiente laboral desfavorable o inapropiadas relaciones interpersonales. Estos factores podrían derivar en pérdidas financieras para la entidad por fraudes, robos, sabotaje, apropiación de información sensible, lavado de dinero, causadas por negligencia o error humano (Rodríguez, 2015).

2.4.1.3 Riesgo por tecnologías de información.

Flores (2008) menciona que, dentro del área tecnológica, se espera que las entidades puedan contar con sistemas informáticos que soporten adecuadamente las operaciones y procesos que cumplan con las siguientes características:

- Planificar los requisitos actuales y futuros de tecnología.
- Establecer todos los requerimientos tecnológicos para salvaguardar la continuidad del negocio.
- Certificar que la tecnología no afecte el flujo regular de las operaciones.

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).

Dentro de algunos factores se pueden mencionar: las deficiencias en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas, errores en el desarrollo y ejecución de dichos sistemas, inconvenientes en la calidad de la información, inapropiada inversión en tecnología y fallas para incorporar la tecnología con los objetivos del ente. Dentro de estos riesgos se incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio (Rodríguez, 2015).

Zawiła-niedźwiecki & Byczkowski (2009), indican que los sistemas de gestión de seguridad de las tecnologías de información pasan por tres categorías jerárquicas de decisión: estratégica, táctica y operativa. También señalan que se deberían incluir reglas para proteger la información en las políticas de seguridad de la entidad, donde se incluyan reglas como: los grupos sujetos a protección, el encargado 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.

2.4.1.4 Riesgo por eventos externos a la institución.

Para Nuño (2017), son acontecimientos causados por factores ajenos a la empresa y que puedan alterar la continuidad de las actividades afectando los procesos internos, tecnologías de la información y personas. Dentro de estos factores se puede encontrar: atentados, contingencias legales, desastres naturales, fallas en servicios públicos, actos delictuosos, así como deficiencias 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. Para Zawila-niedźwiecki (2014), es de vital importancia valorar la calidad y la eficacia del sistema de actividades de la organización para mantener el funcionamiento continuo del negocio para lo cual la entidad debería:

- Comprender los riesgos que enfrenta la organización medidos por su probabilidad y consecuencias incluyendo la priorización e identificación de los procedimientos del negocio.
- Comprender el efecto que el tiempo de inactividad podría tener sobre la actividad comercial y encontrar una solución factible tanto para los pequeños como para los grandes incidentes que ponga en amenaza la existencia de la organización.
- Formular y describir planes para asegurar la continuidad del negocio y que sea consistente con la estrategia adoptada.
- Probar y renovar periódicamente los planes y procesos aprobados.
- Asegurarse que la gestión de la provisión de la continuidad de operaciones sea incorporada en los procesos y la estructura organizacional.
- Considerar la compra de un seguro apropiado ante amenazas de eventos externos, que pueda constituir parte del proceso de continuidad del negocio.

2.4.2 Gestión Administrativa

Etimológicamente, gestión proviene de la palabra latina *gestus* que significa gesto o movimiento del cuerpo, pero a su vez esta palabra deriva del vocablo *gerere* que denota el sentido de cargar una cosa, conducir una acción o grupo, ejecutar, entre otros significados (Huergo, 2009).

En su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, Chiavenato (2004), menciona que la palabra administración proviene del latín *administratio* formada por la raíz *ad* (hacia) y *ministratio* que significa subordinación, por lo tanto, administración significa realizar una función bajo el mando de otro. Sin embargo, existe otra raíz de origen latino *ministrare* (servir) que proporcionaría a la palabra administración una acepción de servicio, muy contraria a la definición anterior, entendiéndose bajo este concepto que la administración es la acción realizada por un sujeto para direccionar situaciones con estrategias y objetivos claros, con el fin de servir o proveer algo (Lozano, 2012).

Al unir ambos conceptos, tenemos entonces que 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 Carrera & León Cruz, 2013), menciona que los objetivos que persigue la gestión administrativa son los siguientes:

- Perfeccionar los mecanismos internos permitiendo optimizar el trabajo.
- Mejorar los productos y servicios ofrecidos.
- Instaurar procedimientos de seguimiento y control que agilicen la toma de decisiones.

- Incrementar nuevas tecnologías para mejorar la oferta de los productos y servicios.

2.4.2.1 Gestión general.

Bateman y Snell (citado por Gallardo, 2015), afirman 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”. Diaz Alonso (2003), añade que la eficiencia debería basarse en la ética organizacional, considerando las necesidades de la institución, así mismo las expectativas de los sujetos que la constituyen y evitar el deterioro del medio ambiente.

Según el Manual de Administración del estudiante USMP (2018), la teoría administrativa se puede aplicar en cualquier actividad y cualquier tipo de institución ya sea con fines lucrativos o no lucrativos. Esta actividad tiene que ver con 6 ejes principales como: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. Estos elementos interactúan e influyen entre sí.

Lo que significa, según Diaz Alonso (2003), que la administración debería trascender las necesidades del empresario para cumplir con los siguientes objetivos:

- **Objetivos económicos:** Este tipo de objetivos tiene una función vital dentro de la organización, por un lado, preserva los intereses del inversionista que es mantener o aumentar el capital financiero, pero por otro lado es generar un buen clima laboral dentro de la organización.

- **Objetivos sociales:** Su fin es propiciar un mejor nivel de vida en la sociedad por medio de la oferta de sus productos y servicios. También apuntan a contribuir con

el cuidado del medio ambiente, tema muy relevante para la administración en los últimos tiempos.

2.4.2.2 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. Así mismo, explica que estas acciones se pueden dividir en dos: la planificación estratégica que abarca el planteamiento de las políticas y estrategias del negocio en periodos más amplios o a largo plazo y, por otro lado, la planificación operativa que incluye la formulación de planes y la programación de actividades, generalmente en el periodo de un año.

Según el manual del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009), la planificación es el proceso de establecer objetivos, estrategias, formular planes de implementación y asignar recursos para conseguir esos objetivos. Es decir, la planificación ayuda a la organización a definir lo que pretende lograr y cómo va a realizar esa tarea.

La planificación ayudará a que las personas involucradas al momento de tomar decisiones corran menores riesgos sin gastar recursos en vano, lo cual repercute en una gestión más eficaz y eficiente.

En el manual PNUD encontramos que, dentro de los planes de implementación, se deben incluir la supervisión y evaluación de los adelantos logrados para cumplir las metas propuestas. Entonces, la evaluación es una labor necesaria en el proceso de planificación ya que es una “valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados contribuyendo a la

toma de decisiones más acertadas, mejora de desempeño y alcanzar los resultados planeados”.

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 realizar los mismos errores en un futuro y corregir o trazar nuevas acciones que puedan acercar 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).

2.4.2.3 Gestión de recursos humanos.

La función de recursos humanos se ha desarrollado a lo largo de la historia dividiéndose en dos etapas: hasta los años 80 era considerada la etapa tradicional, donde el personal era considerado como un costo para la organización, el cual debía ser reducido al máximo. Desde el inicio de los años 80, es cuando la frase recursos humanos cobra sentido y empieza a considerarse a los empleados como un recurso que hay que optimizar, dándose una relación de colaboración y mutua dependencia entre empresario y trabajador (De la Cruz, 2005).

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 Fuertes, 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 alcanzar 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. La misma autora señala que en las instituciones educativas, es transcendental que se forme al personal para fomentar su crecimiento académico, su mérito individual y profesional en función de los propósitos organizacionales. De ahí que deben implementarse programas que permitan seleccionar, desarrollar y dirigir los recursos humanos de forma permanente y sostenible.

2.4.2.4 Gestión de ventas y mercadotecnia.

En los últimos tiempos y debido a la globalización en los mercados, la gestión de ventas ha cobrado un rol cada vez más protagónico dentro de las empresas, siendo su función más importante. Por esta razón, las organizaciones se ven cada vez más impulsadas a destinar cuantiosos recursos para establecer adecuadamente la función de ventas y de diseñar e implementar un proceso de ventas exitoso.

Al respecto, West (citado por Guillén y Sánchez, 2017), considera a la gestión de ventas como un procedimiento activo donde intervienen diversos elementos que ayudan a realizar la venta, teniendo como supuesto satisfacer las necesidades del cliente.

En ese sentido, la gestión de ventas es una especialidad de la mercadotecnia, y para que sea efectiva se debe contar con un personal debidamente orientado al éxito, que logre cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia (Vega Sánchez, 2005).

Asimismo, Torres (2014), concuerda en 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 Martinez de Ubago (2006), la gestión de marketing es aquella que tiene que ver con la relación que tiene la organización con sus clientes y el mercado en la venta de sus productos y servicios.

En las últimas décadas, Kotler (citado por Torres Morales, 2014), señala que el marketing ha cobrado un nuevo significado, pues antes se enfocaba solo en el producto. Sin embargo, las últimas tendencias se centran en la persona y crear un significado del producto relacionado a los valores del consumidor; es decir un producto personalizado que agregue valor con información interesante para el comprador.

2.4.2.5 Gestión operativa.

La gestión operativa es una combinación de tareas y mecanismos orientados a la mejora de las instituciones, con el objetivo 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 solucionar los inconvenientes 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. Estos abarcan cambios en la conformación de la organización y en el sistema de roles y funciones, implica una correcta selección del personal directivo y de nivel medio, a su vez capacitar permanentemente al personal y el progreso del funcionamiento de la institución con respecto a la tecnología y estrategias acordes a sus proyectos.

Según Isotools (2015), las funciones de la gestión operativa comprenden:

- **Análisis de los servicios:** Se refiere a evaluar los servicios y productos que se pretenden ofrecer comparados con las exigencias de los clientes. También se debe revisar el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto y su buen funcionamiento.
- **Análisis de los procesos:** Alude a la gestión de los procedimientos técnicos, administrativos y legales, así como al estricto cumplimiento de las políticas relacionadas a la producción de bienes o prestación de servicios, tanto para el público como para con otras organizaciones.
- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** Es un enfoque establecido en hacer más eficaces los procesos de producción y prestación de servicios, tratando de alcanzar una mayor productividad logrando los resultados acordes con los requerimientos de los clientes, y una mayor rentabilidad sin malgastar los recursos.

Por tanto, una correcta gestión operativa buscará optimizar los recursos y capacidades para lograr resultados concretos, siendo los directivos los responsables del uso de los recursos para crear organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes (Espinosa, 2011). En consecuencia, la tarea primordial de la dirección es centrar sus esfuerzos en la eliminación de cuellos de botella que existen en los procesos para hacer que los objetivos se conviertan en resultados y alcanzar la calidad total (Giorgio, 1997).

Para Atienza y Barrezueta (2018), existen diversas formas en la que se puede agregar valor a los productos y servicios que la empresa desarrolla como:

- Aumentar la cantidad y calidad de los productos elaborados y de los recursos empleados.
- Reducir los costos de producción.

- Identificar las necesidades de los clientes y tener mejores respuestas a lo que desean.
- Cumplir con los objetivos de la organización.
- Incrementar la disponibilidad de innovación.

2.4.2.6 Gestión de instalaciones y servicios.

La gestión de instalaciones tiene que ver con la integración de procesos interdisciplinarios para garantizar el funcionamiento eficaz de los edificios y equipos de oficina, además de racionalizar el uso de recursos internos y externos.

Dado que la mayor parte de los costos administrativos, después de los sueldos, está representado por el uso de espacios, consumo de energía, mantenimiento de los activos y desgaste de infraestructuras, es importante contar con un área encargada de atender estos procesos con el fin de disminuir incidencias que generan un alto costo en las organizaciones. La gestión de instalaciones facilita la reducción de costos reparación y aprovecha al máximo los activos y espacios aumentando la satisfacción y productividad de los empleados (Wikipedia, 2005).

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.

2.4.2.7 Gestión financiera.

Perdomo Moreno (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.

Robles (2012), menciona que los recursos financieros son los más importantes dentro de la organización, por ello es indispensable hacer un correcto manejo de este recurso para garantizar que la entidad realice buenas inversiones. Córdoba (2017), concuerda en que la función de la gestión financiera es trascendental dentro de la institución, y tiene que ver con el dominio de las operaciones, adquisición de nuevas fuentes de financiamiento, efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y con el acatamiento de leyes y regulaciones aplicables.

Se podría decir, entonces, que la gestión financiera no solo vela por la eficiente utilización de los recursos, sino también por la obtención de estos para la continuidad de las operaciones normales de la empresa por medio del financiamiento interno o externo, así como el uso que se les dé para alcanzar mayor rendimiento, ya sea en inversiones o en diferentes instrumentos financieros. Esto conlleva a que el administrador financiero debe realizar un cuidadoso análisis e interpretación de los estados financieros con el fin de respaldar, monetariamente y sin contratiempos, cualquier operación de la empresa.

2.5 Marco conceptual

- **Riesgo:** Posibilidad de que se produzca un contratiempo, un perjuicio o daño.
- **Riesgo Operativo:** Amenazas inherentes a cualquier actividad económica donde estén involucrados procesos, personas, tecnologías de información y eventos externos.
- **Riesgo de procesos internos:** Riesgo por procedimientos inadecuados o inexistentes que tiene como consecuencia la deficiencia en el cumplimiento de las operaciones.
- **Riesgo de recursos humanos:** Riesgo de pérdidas por no contar con el personal calificado con las aptitudes requeridas para el trabajo.
- **Riesgo de tecnologías de información:** Riesgo de fraude por atentados contra la confidencialidad e integridad de las bases de datos que puede interrumpir la continuidad de la organización.
- **Riesgo por eventos externos:** Riesgo generado por acontecimientos externos ajenos a la empresa como desastres naturales, actos delictivos, atentados, etc., que afecten el desarrollo normal de las actividades.
- **Gestión:** Conjunto de operaciones que se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

- **Gestión administrativa:** Perfeccionamiento de los procesos internos de la institución a partir de la gestión general, el planeamiento y evaluación, los recursos humanos, ventas y mercadotecnia, operaciones, instalaciones y servicios y gestión financiera.
- **Gestión general:** alude a las funciones de planeación organización, dirección y control con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.
- **Gestión de planificación y evaluación:** Establecimiento de metas y estrategias, haciendo una correcta asignación de recursos para el logro de los objetivos.
- **Gestión de recursos humanos:** Selección y capacitación y motivación del personal para que esté alineado con los objetivos de la organización.
- **Gestión de ventas y mercadotecnia:** Es la relación que tiene la empresa con sus clientes para satisfacción de sus necesidades a través de la venta de servicios.
- **Gestión operativa:** Tareas y procesos orientados a mejorar la productividad con el fin de alcanzar los objetivos propuestos con repercusión en los resultados.
- **Gestión de instalaciones y servicios:** Manejo adecuado de las instalaciones y equipos para optimizar su rendimiento y disminuir los costos de reparación.
- **Gestión financiera:** Tiene que ver con las decisiones de inversión, financiamiento y el uso eficiente de los recursos económicos.

Capítulo III

Metodología de la investigación

3.1 Tipo de Investigación

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 nivel básico, descriptivo, pues busca especificar propiedades y características del fenómeno en estudio (Moreno, 1987).

3.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, transeccional, explicativo.

Este tipo de estudio puede ocuparse de la determinación de las causas, pero también de los efectos mediante la prueba de hipótesis (Marroquín, 2012). Cazau (2006), afirma que a diferencia de las investigaciones descriptivas y correlacionales donde solo se hace la medición y descripción de las variables, en la investigación explicativa se trata de encontrar una explicación del fenómeno estudiado, para lo cual se establecen relaciones con uno o más efectos de las variables dependientes, tratando de proporcionar un sentido de entendimiento en el estudio.

3.3 Población y Muestra

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. No se consideró para el estudio al personal operativo quienes no tienen poder en la toma de decisiones.

Para la presente investigación se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia de 124 trabajadores que decidieron participar del estudio y contestaron la encuesta. Sin embargo, después de realizar una limpieza de datos, mediante la técnica de la

Distancia de Mahalanobis, para eliminar casos atípicos, se eliminaron los registros 37, 67 y 99, por tener respuestas atípicas para el estudio. Por lo tanto, la muestra final es de 121 participantes.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Para efectos de recolección de la información se envió la encuesta a través de un formulario electrónico de Google a la administración de cada Asociación Educativa Adventista de las 2 Uniones de la IASD en Perú, quienes enviaron el cuestionario al personal de las áreas correspondientes.

3.5 Técnicas para el Procesamiento y Análisis de los Datos Obtenidos

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 respectivas de acuerdo con los requerimientos correspondientes.

3.6 Instrumentos Utilizados

En el desarrollo del presente trabajo se utilizaron 2 instrumentos, el primero para medir el riesgo operativo y el segundo para medir la gestión administrativa.

Para medir el riesgo operativo se utilizó el 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, el cual consta de 7 áreas de control de riesgos con 72 ítems. Dicho cuestionario fue adaptado por el investigador para los fines del estudio, utilizando sinónimos de algunos términos para una mejor comprensión y eliminando algunos ítems y áreas de control que no eran pertinentes para la presente investigación. Los ítems se agruparon en 4 áreas de riesgo que se hallan detallados en el marco teórico: riesgo de

procesos internos, riesgo de recursos humanos, riesgo de tecnologías de información y riesgo de eventos externos.

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 (Tabla 2). De igual forma, se aplicó el mismo coeficiente para cada tipo de riesgo obteniendo los siguientes valores (RPI = 0.92, RRH = 0.86, RTI = 0.94, REE = 0.90). Para efectos de la investigación se respondió a las preguntas bajo una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta que van desde: *definitivamente no* (1) hasta *definitivamente sí* (5) y los puntajes obtenidos tuvieron un valor entre 28 y 140 puntos, donde a mayor valor, un mayor riesgo operativo en los procesos internos, talento humano, tecnologías de información y eventos externos.

Para medir la gestión administrativa se tomó el cuestionario de Gestión Institucional originalmente elaborado por Gonzales Urbina y Leguía Meza en 2015, adaptado posteriormente por Sereno Aguirre (2017) para la investigación gestión empresarial y su relación con el riesgo financiero, para esa ocasión fue readaptado por estudiantes de la maestría en finanzas de la Universidad de Montemorelos, México, y fue revalidado por el autor principal Gonzales Urbina, obteniendo además un coeficiente de 0.945 en el alfa de Cronbach. El instrumento consta de 7 áreas de gestión y un total de 38 ítems. Para el presente estudio el investigador adaptó algunos términos para la realidad de las instituciones educativas. Los ítems se agruparon en 7 áreas de gestión: gestión general, gestión de planificación y evaluación, gestión de recursos humanos, gestión de ventas y mercadotecnia, gestión operativa, gestión de instalaciones y servicios y gestión financiera; los cuales se hallan detallados en el marco teórico. A su vez se aplicó el coeficiente del Alfa de Cronbach a cada dimensión del instrumento obteniendo los siguientes puntajes: (GG = 0.91, GPE = 0.92, GRH = 0.87, GVM = 0.88, GO = 0.90, GIS = 0.89 y GF = 0.90). 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 0.972 (Tabla 3), lo que significa que el instrumento es altamente confiable (Hernandez Sampieri et al., 2014). Para efectos de la investigación se respondió a las preguntas bajo una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta que van desde: *muy baja* (1) hasta *muy alta* (5) según la frecuencia de la ocurrencia de la gestión y los puntajes obtenidos tuvieron un valor entre 38 y 190 puntos, donde a mayor valor, una mayor gestión administrativa en la gestión general, gestión de planificación y evaluación, gestión de recursos humanos, gestión de ventas y mercadotecnia, gestión operativa, gestión de instalaciones y servicios y gestión financiera.

Ambos cuestionarios se enviaron vía electrónica a los administradores de las asociaciones educativas adventistas del norte y sur de Perú en coordinación con el departamento de Educación de la Unión Peruana del Norte y de la Unión Peruana del Sur quienes nos facilitaron los correos electrónicos del personal correspondiente. Se dio un plazo de una semana para llenar la encuesta y enviar las respuestas. Se hizo un seguimiento para asegurar que la mayoría de los trabajadores pudiera responder a la encuesta.

El formulario virtual estuvo dividido en 4 secciones, la primera parte explica cómo llenar la encuesta y el motivo de la investigación, la segunda sección consiste en preguntas de información demográfica, la tercera sección corresponde al cuestionario de riesgo operativo y la cuarta sección consistió en el cuestionario sobre la gestión administrativa, lo cual se puede apreciar en el Anexo 1.

3.6.1 Validez

La validez de un instrumento se refiere al grado en que un instrumento representa y mide la variable que pretende medir. Existen 3 tipos de evidencia: la evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el criterio, y evidencia relacionada con el constructo (Hernandez Sampieri et al., 2014).

Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos en administración: doctor en administración Rosa Salcedo Dávalos, doctor en administración Walter Murillo Antón y maestro en administración Raquel López Huaranga; quienes validaron las preguntas pertinentes para esta investigación. También se realizó la revisión semántica y gramatical.

3.6.2 *Confiabilidad*

El método que se utiliza para comprobar la fiabilidad del cuestionario es el Alfa de Cronbach. Se trata de un índice de consistencia interna que tiene valores entre 0 y 1, para comprobar si el instrumento evaluado recopila información defectuosa y, por tanto, no nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Alfa es, por lo tanto, un coeficiente de correlación al cuadrado el cual, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre los ítems para observar que efectivamente, se aproximan.

Tabla 2
Estadístico de confiabilidad riesgo operativo

Variable	Alfa de Cronbach	Total de indicadores
Escala de Riesgo operativo	0.96	28

Tabla 3
Estadísticos de confiabilidad gestión administrativa

Variable	Alfa de Cronbach	Total de indicadores
Escala de Gestión administrativa	0.972	38

Como se observa en las tablas 2 y 3, la estimación de Alfa de Cronbach es muy cercana a 1, lo que significa que el instrumento es altamente confiable (Hernandez Sampieri et al., 2014).

Capítulo IV

Resultados y Discusión

La investigación pretendió evaluar si el riesgo operativo es factor predictor de la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú.

En este apartado se dan a conocer los resultados de la investigación obtenidos a partir de los datos demográficos de los encuestados, la prueba de hipótesis principal y de las hipótesis específicas.

4.1 Resultados

4.1.1 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 observamos en la Tabla 4, el resultado de la prueba tiene un valor p de 0.200 para la variable independiente riesgo operativo, lo cual simboliza 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 0.200 que es mayor a .05, lo que significa que tiene una distribución normal.

Tabla 4

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

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

4.1.2 Análisis demográfico

Tabla 5
Análisis demográfico

		Frecuencia	Porcentaje	
Sexo	Hombre	75	62 %	
	Mujer	46	38 %	
	Total	121	100 %	
Nivel Académico	Superior	96	79 %	
	Maestría	23	19 %	
	Doctorado	2	2 %	
	Total	121	100 %	
Cargo que ejerce	Director Asociación Educativa	10	8 %	
	Gerente Asociación Educativa	6	5 %	
	Contador Asociación Educativa	9	7 %	
	Jefe de RRHH Asociación Educativa	7	6 %	
	Jefe de TI Asociación Educativa	1	1 %	
	Director Colegio / Escuela	48	40 %	
	Tesorero / Asistente financiero colegio / escuela	40	33 %	
	Total	121	100 %	
	Campo o misión a la que pertenece	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 %	
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 %		
Edad	Igual o menor a 30 años	18	15 %	
	De 31 a 50 años	76	63 %	
	Mayor de 50 años	27	22 %	
	Total	121	100 %	

Conforme con la tabla 5, las variables demográficas analizadas en el presente estudio fueron: sexo, nivel académico, cargo que ejerce, campo al que pertenece, y edad del encuestado. Se trabajó con una muestra de 121 trabajadores de las instituciones educativas adventistas de Perú. La muestra estuvo compuesta 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 %.

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

La hipótesis nula principal está enunciada de la siguiente manera:

H₀: El riesgo operativo no predice significativamente la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú.

La prueba estadística que se utilizó para probar la hipótesis fue la regresión lineal simple. La variable independiente fue el riesgo operativo y la variable dependiente fue la gestión administrativa.

En la tabla 6, se pueden apreciar los resultados obtenidos: el coeficiente de determinación (R cuadrado: 0.572), que es el 57.2 % explica la variabilidad de la gestión administrativa, afectado por el riesgo operativo.

Tabla 6
Modelo 1

R cuadrado: 0.572	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes 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

Con estos resultados, se concluye que la variable riesgo operativo es predictora significativa de la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú. En base a este resultado, se rechaza la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados β arrojados por la técnica de regresión, fueron los siguientes: β_0 igual a 64.924 y β_1 igual a 0.783. Con estos valores, se construye una ecuación de regresión de mínimos cuadrados:

El riesgo operativo resultó ser una variable que predice en forma positiva y moderada la gestión administrativa con una Beta estandarizada igual a 0.783 y un nivel de significación

$$\text{Gestión administrativa} = 64.924 + 0.783 (\text{riesgo operativo})$$

p igual a 0.000 ($p < 0.01$).

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

Ho: El riesgo operativo no predice significativamente la gestión general de las instituciones educativas adventistas de Perú.

La prueba estadística que se utilizó para probar la hipótesis fue la regresión lineal múltiple, para poder hallar si las dimensiones del riesgo operativo predicen

significativamente la gestión general. La variable independiente, son las dimensiones del riesgo operativo y la variable dependiente fue la gestión general.

En la Tabla 7, se observan los resultados obtenidos: el coeficiente de determinación (R cuadrado: 0.605), que es el 60.5 % explica la variabilidad de la gestión general, afectado por las dimensiones del riesgo operativo.

Tabla 7
Modelo 2

R cuadrado: 0.605	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					

Con estos resultados, se puede 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. En base a este resultado, se rechaza la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados β arrojados por la técnica de regresión, fueron como se muestra en la siguiente ecuación:

$$\text{Gestión general} = 4.123 + 0.153 (\text{Procesos internos}) + 0.200 (\text{Recursos humanos}) + 0.146 (\text{Tecnologías de la información}) + 0.080 (\text{Eventos externos})$$

Se
obs

erva en la Tabla 7, 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.

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

Ho: El riesgo operativo no predice significativamente la gestión de planificación y evaluación de colegios adventistas de Perú.

La prueba estadística que se utilizó para probar la hipótesis fue la regresión lineal múltiple, para poder hallar si las dimensiones del riesgo operativo predicen significativamente la gestión de planificación y evaluación. La variable independiente, son las dimensiones del riesgo operativo y la variable dependiente fue la gestión de planificación y evaluación.

En la Tabla 8, observamos los resultados obtenidos: el coeficiente de determinación (R cuadrado: 0.406), lo que indica que el 40.6 % explica la variabilidad de la gestión de planificación y evaluación, afectado por las dimensiones del riesgo operativo.

Tabla 8
Modelo 3

R cuadrado: 0.406	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					

C

on estos resultados, se concluye 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. En base a este resultado, se rechaza la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados β arrojados por la técnica de regresión, fueron como se muestra en la siguiente ecuación:

$$\text{Gestión planificación y evaluación} = 7.273 + 0.166 (\text{Procesos internos}) + 0.419 (\text{Recursos humanos}) + 0.020 (\text{Tecnologías de la información}) + 0.006 (\text{Eventos externos})$$

Se observa en la Tabla 8, 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.

4.1.6 Modelo 4: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de recursos humanos

Ho: El riesgo operativo no predice significativamente la gestión de recursos humanos de las instituciones educativas adventistas de Perú.

La prueba estadística que se utilizó para probar la hipótesis fue la regresión lineal múltiple, para poder hallar si las dimensiones del riesgo operativo predicen significativamente la gestión de recursos humanos. La variable independiente, son las dimensiones del riesgo operativo y la variable dependiente fue la gestión de recursos humanos.

En la Tabla 9, podemos observar los resultados obtenidos: el coeficiente de determinación (R cuadrado: 0.429), lo que indica que el 42.9 % explica la variabilidad de la gestión de recursos humanos, afectado por las dimensiones del riesgo operativo.

Tabla 9
Modelo 4

R cuadrado: 0.429	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(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
(Continuación)					
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					

Con estos resultados, se concluye 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. En base a este resultado, se rechaza la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados β arrojados por la técnica de regresión, fueron

$$\text{Gestión de recursos humanos} = 7.820 + 0.140 (\text{Procesos internos}) + 0.271 (\text{Recursos humanos}) + 0.058 (\text{Tecnologías de la información}) + 0.052 (\text{Eventos externos})$$

como se muestra en la siguiente ecuación:

Se puede observar en la Tabla 9, 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.

4.1.7 Modelo 5: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión de ventas y mercadotecnia

Ho: El riesgo operativo no predice significativamente la gestión de ventas y mercadotecnia de colegios adventistas de Perú.

La prueba estadística que se utilizó para probar la hipótesis fue la regresión lineal múltiple, para poder hallar si las dimensiones del riesgo operativo predicen significativamente la gestión de ventas y mercadotecnia. La variable independiente, son las dimensiones del riesgo operativo y la variable dependiente fue la gestión de ventas y mercadotecnia.

En la Tabla 10, se observa los resultados obtenidos: el coeficiente de determinación (R cuadrado: 0.485), lo que indica que el 48.5 % explica la variabilidad de la gestión de ventas y mercadotecnia, afectado por las dimensiones del riesgo operativo.

Tabla 10
Modelo 5

R cuadrado: 0.485	Coeficientes no estandarizados	Coeficientes estandarizados	t	p valor
--------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	----------	----------------

	B	Desv. Error	Beta		
(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					

Con estos resultados, concluimos 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. En base a este resultado, se rechaza la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados β arrojados por la técnica de regresión, fueron como se muestra en la siguiente ecuación:

$$\text{Gestión de ventas y mercadotecnia} = 7.295 + 0.054 (\text{Procesos internos}) + 0.086 (\text{Recursos humanos}) + 0.163 (\text{Tecnologías de la información}) + 0.111 (\text{Eventos externos})$$

Se observa en la Tabla 10, 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.

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

Ho: El riesgo operativo no predice significativamente la gestión operativa de las instituciones educativas adventistas de Perú.

La prueba estadística que se utilizó para probar la hipótesis fue la regresión lineal múltiple, para poder hallar si las dimensiones del riesgo operativo predicen significativamente la gestión operativa. La variable independiente, son las dimensiones del riesgo operativo y la variable dependiente fue la gestión operativa.

En la Tabla 11, se observa los resultados obtenidos: el coeficiente de determinación (R cuadrado: 0.515), lo que indica que el 51.5 % explica la variabilidad de la gestión operativa, afectado por las dimensiones del riesgo operativo.

Tabla 11
Modelo 6

R cuadrado: 0.515	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes 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					

Con estos resultados, se puede 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. En base a este resultado, se rechaza la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados β arrojados por la técnica de regresión, fueron

$$\text{Gestión operativa} = 6.338 + 0.094 (\text{Procesos internos}) + 0.005 (\text{Recursos humanos}) + 0.136 (\text{Tecnologías de la información}) + 0.184 (\text{Eventos externos})$$

como se muestra en la siguiente ecuación:

Se observa en la Tabla 11, 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.

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

Ho: El riesgo operativo no predice significativamente la gestión de instalaciones y servicios de las instituciones educativas adventistas de Perú.

La prueba estadística que se utilizó para probar la hipótesis fue la regresión lineal múltiple, para poder hallar si las dimensiones del riesgo operativo predicen significativamente la gestión de instalaciones y servicios. La variable independiente, son las dimensiones del riesgo operativo y la variable dependiente fue la gestión de instalaciones y servicios.

Según la Tabla 12, se observan los resultados obtenidos: el coeficiente de determinación (R cuadrado: 0.406), lo que indica que el 40.6 % explica la variabilidad de la gestión de instalaciones y servicios, afectado por las dimensiones del riesgo operativo.

Tabla 12
Modelo 7

	R cuadrado: 0.406		Coeficientes no estandarizados		t	p valor
	B	Desv. Error	Coeficientes estandarizados			
	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

Con estos resultados, se concluye 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. En base a este resultado, se rechaza la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados β arrojados por la técnica de regresión, fueron

$$\text{Gestión de instalaciones y servicios} = 7.524 + 0.138 (\text{Procesos internos}) + 0.058 (\text{Recursos humanos}) + 0.076 (\text{Tecnologías de la información}) + 0.151 (\text{Eventos externos})$$

como se muestra en la siguiente ecuación:

Se observa en la Tabla 12, 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.

4.1.10 Modelo 8: Regresión lineal para el riesgo operativo y la gestión financiera

Ho: El riesgo operativo no predice significativamente la gestión financiera de colegios adventistas de Perú.

La prueba estadística que se utilizó para probar la hipótesis fue la regresión lineal múltiple, para poder hallar si las dimensiones del riesgo operativo predicen significativamente la gestión financiera. La variable independiente, son las dimensiones del riesgo operativo y la variable dependiente fue la gestión financiera.

En la Tabla 13, se observan los resultados obtenidos: el coeficiente de determinación (R cuadrado: 0.234), lo que indica que el 23.4 % explica la variabilidad de la gestión financiera, afectado por las dimensiones del riesgo operativo.

Tabla 13
Modelo 8

	R cuadrado: 0.234		Coeficientes no estandarizados		t	p valor
	B	Desv. Error	Coeficientes estandarizados			
	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
(Continuación)						
Eventos externos	-0.006	0.082	-0.009		-0.069	0.945

Variable dependiente: Gestión financiera

Con estos resultados, se puede 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. En base a este resultado, se rechaza la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados β arrojados por la técnica de regresión, fueron

$\text{Gestión financiera} = 19.483 + 0.164 (\text{Procesos internos}) + 0.464 (\text{Recursos humanos}) - 0.012 (\text{Tecnologías de la información}) - 0.006 (\text{Eventos externos})$
--

como se muestra en la siguiente ecuación:

Se observa en la Tabla 13, 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.

4.2 Discusión

El objetivo 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 Becerra (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 Munevar et al. (2017), señala 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 las tres categorías jerárquicas 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 individuales 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 dirección para formular y ejecutar la planeación estratégica de la organización y contribuir a alcanzar 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 Mercado (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 ayudan a 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 ejecutar 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 Ponte (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.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Conforme a los resultados y objetivos de la investigación, se concluye lo siguiente:

Con respecto al objetivo general, se observa 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 $p = 0.000$. De esta manera se acepta la hipótesis de investigación y la nula es rechazada.

Con respecto al primer objetivo específico se observa que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión general con un R cuadrado = 0.605 y $p = 0.000$. De esta manera se acepta la hipótesis específica de investigación y se rechaza la nula. Por otro lado, el componente riesgo por tecnologías de información es el que mejor explica la gestión general con un p valor = 0.004.

Con respecto al segundo objetivo específico se observa que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión de planificación y evaluación con un R cuadrado = 0.406 y $p = 0.000$. De esta manera se acepta la hipótesis específica de investigación y se rechaza la nula. Por otro lado, el componente riesgo por recursos humanos es el que mejor explica la gestión de planificación y evaluación con un p valor = 0.000.

Con respecto al tercer objetivo específico se puede observar que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión de recursos humanos con un R cuadrado = 0.429 y $p = 0.000$. De esta manera se acepta la hipótesis específica de investigación y se rechaza la nula. Por otro lado, el componente riesgo por recursos humanos es el que mejor explica la gestión de recursos humanos con un p valor = 0.002.

Con respecto al cuarto objetivo específico se observa que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión de ventas y mercadotecnia con un R cuadrado =

0.485 y $p = 0.000$. De esta manera se acepta la hipótesis específica de investigación y se rechaza la nula. Por otro lado, el componente riesgo por tecnologías de información es el que mejor explica la gestión de ventas y mercadotecnia con un p valor = 0.004.

Con respecto al quinto objetivo específico se observa que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión operativa con un R cuadrado = 0.515 y $p = 0.000$. De esta manera se acepta la hipótesis específica de investigación y se rechaza la nula. Por otro lado, el componente riesgo por eventos externos es el que mejor explica la gestión operativa con un p valor = 0.001.

Con respecto al sexto objetivo específico se observa que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión de instalaciones y servicios con un R cuadrado = 0.406 y $p = 0.000$. De esta manera se acepta la hipótesis específica de investigación y se rechaza la nula. Por otro lado, el componente riesgo por eventos externos es el que mejor explica la gestión de instalaciones y servicios con un p valor = 0.009.

Con respecto al séptimo objetivo específico se observa que, el riesgo operativo es un factor predictor significativo de la gestión financiera con un R cuadrado = 0.234 y $p = 0.000$. De esta manera se acepta la hipótesis específica de investigación y se rechaza la nula. Por otro lado, el componente riesgo por recursos humanos es el que mejor explica la gestión financiera con un p valor = 0.001.

5.2 Recomendaciones

Acorde con los resultados mostrados y tomando en cuenta las distintas posturas teóricas desarrolladas en la investigación, para determinar la predicción del riesgo operativo en la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú, procedemos a realizar las siguientes recomendaciones:

A los directivos y administradores de las Asociaciones Educativas y colegios adventistas de

Perú

Primera: Mantener un control apropiado y sistemático de los ingresos y gastos, lo que permitirá analizar los gastos para poder reducirlos e incrementar la rentabilidad de las instituciones educativas. Hacer una proyección de los ingresos y gastos ayudará a reducir la incertidumbre y tomar mejores decisiones.

Segunda: Continuar con el pago oportuno a los proveedores, elaborando un cronograma de vencimientos, lo cual evitará sobrecostos en el pago de las obligaciones con terceros, mejorará el historial crediticio y la eficiencia de los controles financieros, además de generar alianzas estratégicas y negociar los plazos para optimizar los flujos de caja.

Tercera: Seguir fomentando un buen entorno laboral, para fortalecer el equipo de trabajo y generar mayor rendimiento y satisfacción personal y profesional de los empleados; de este modo se disminuirá la rotación de personal y alcanzará el logro de los objetivos planteados.

Cuarta: Implementar un plan de recuperación de desastres determinando las áreas claves y los responsables que deben accionar en caso de que ocurra alguna contingencia; de esta manera se garantizará la continuidad de las operaciones y correcto funcionamiento de la entidad.

Quinta: Efectuar pruebas habituales del plan de emergencia para comprobar su aplicabilidad y hacer constantes capacitaciones a los responsables lo que permitirá mantener las operaciones de la organización y minimizar pérdidas o interrupciones severas del negocio.

Sexta: Establecer políticas de control formales para descubrir e impedir la instalación de software no autorizado y sin licencia a fin de proteger la integridad y reserva de los datos de la organización.

Para futuras investigaciones

Séptima: Desarrollar investigaciones sobre las dos variables en conjunto, en otros países y sectores del corporativo adventista, a nivel nacional e internacional.

Octava: Implementar un sistema o modelo de gestión del riesgo operativo para prevenir cualquier tipo de pérdida o fraude y reforzar la gestión administrativa en los diferentes rubros de las instituciones educativas adventistas de Perú.

Lista de referencias

- Amaya Conforme, J. (2016). *Riesgo operativo en la gestión del departamento de auditoría tributaria - Regional Norte del servicio de rentas internas* [Universidad Andina Simón Bolívar]. [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1152/6/T641-MFGR-Rubio-Propuesta metodológica.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1152/6/T641-MFGR-Rubio-Propuesta%20metodol%C3%B3gica.pdf)
- Arbeláez, J., Franco Arbeláez, L., Betancur, C., Murillo, J., Gallego, P., Henao, V., Londoño, J., Mejía, C., Palacio, D., Salazar, E., Salazar, L., Valderrama, N., & Varela, D. (2006). Riesgo operacional: reto actual de las entidades financieras. *Revista de Ingenierías: Universidad de Medellín*, 5(9), 97–110.
- 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/>
- Atienza, Xavier; Barrezueta, N. (2018). *Propuesta de mejora en Gestión Operativa aplicado a la empresa Marian Fashion*. Universidad de Guayaquil.
- Badillo, A. (2020). *Citi transfirió \$ 900 millones en error administrativo, no devolverán efectivo*. <https://rallymundial.net/citi-transfiri%C3%B3-900-millones-en-error-administrativo-no-devolveran-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-operativa-gestion-continua-o-herramienta-burocratica.html/>
- Biagosch, Zenón; Rodríguez, Norberto; Pérez, Hernán; De la Mora, F. (2007). Riesgo

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>

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7° edición). McGraw-Hill Interamericana.

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

Comité Europeo de Normalización. (2020). *Facility Management*.

<https://www.cen.eu/work/areas/services/pages/default.aspx>

Córdoba Padilla, M. (2017). Gestión financiera. In *Gestión financiera* (2° edición). ECOE Ediciones. <https://doi.org/10.33132/9789585459335>

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>

- De la Cruz Lablanca, I. (2005). Gestión de Recursos Humanos. In M. de E. de España (Ed.), *Gestión de recursos humanos* (Cristina P, p. 20). Ministerio de Educación de España.
- Díaz Alonso, A. (2003). Administración básica. In Fondo Editoria FCA (Ed.), *Administracion basica* (1º edición).
- 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% E9 Luis Fern% E1 ndez Mart% ED nez -Impacto de la tecnolog% ED a 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%C3%A9%20Luis%20Fern%C3%A1ndez%20Mart%C3%ADnez%20-%20Impacto%20de%20la%20tecnolog%C3%ADa%20adaptada%20en%20modelos%20de%20venta%20directa%20recurrente%20en%20Espa%C3%B1a.pdf;jsessionid=E4A18CD6C17B94ABC3838F358D14A0A3?sequence=4)
- Fernandez Laviada, A., & Martinez García, F. (2007). *La gestión del riesgo operacional de la teoría a su aplicación* (Noriega Editores (ed.)). Editorial de la Universidad de Cantabria.
https://books.google.com.pe/books?id=kR33ej859OEC&pg=PA93&lpg=PA93&dq=la+i nvenci3n+del+riesgo+operacional+michael+power&source=bl&ots=riWarbVJE_&sig=ACfU3U16FpiE8w0TQ2sbIHsJ2RulJtSREw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj6vsuGoPjsAhVhGbkGHalwAG8Q6AEwCXoECAyQAg#v=on
- Fernández Laviada, A., & Martinez García, F. (2007). El riesgo operacional como desafío para las entidades financieras . *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(2), 111–128.

- Fernández Sarmiento, M. (2010). *Propuesta de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo aplicado a la empresa Jaher, Matriz Cuenca*. Universidad de Cuenca.
- Flores I, M. (2008). *Administración de Riesgo Operativo en las operaciones de crédito de primer piso instrumentadas por la Corporación Financiera Nacional* ” [Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, tesis de maestría].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/1048>
- Flores, M. (2008). *UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR , 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.
- Fuentes, C., & Zúñiga, I. (2010). *Gestión integral de riesgos operativos en el proceso de créditos microfinancieros* (1° Ed.). ESAN ediciones.
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/143>
- Gallardo, E. (2015). *Fundamentos de la Administración*. In *Dep. Economía y Organización de Empresas*. Departamento de Economía y Organización de Empresas Universidad de Barcelona.
- Giorgio, M. (1997). *La gestión eficaz* (Ediciones Díaz de Santos (ed.)). Ediciones Díaz de Santos.
- 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* [Universidad de Cuenca]. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2F>

dspace.ucuenca.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1159%2F1%2Ftad954.pdf&clen=3994682

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* [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/838>

Gutiérrez López, C. (2005). Riesgo operacional: el nuevo reto para el sector financiero. *Revista AECA*, 70, 22–26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1351683>

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

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hill (ed.); 6° edición, Vol. 148). McGraw-Hill.

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.

Huergo, J. (2009). Los procesos de gestión. *Gestión Del Tercer Milenio*, 12(23), 5–6.

Isotools. (2015). *¿Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla?* <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>

Langrod, G. (2010). *Tratado de Ciencia Administrativa* (Instituto de Estudios Administrativos (ed.); 2 edición). Escuela Nacional de Administración Pública.

- 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.
- Lozano Reyes, J. G. (2012). Prácticas administrativas en educación. *Visión Educativa IUNAES*, 6(13), 53–60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995892>
- Lung Isidro, E., & Tejada Rodríguez, Y. (2005). Gestión del riesgo operativo dentro del riesgo crediticio en una empresa financiera : el caso de un banco peruano. In *Repositorio de la Universidad del Pacífico - UP*. Universidad del Pacífico.
- Manual de Administración del estudiante USMP. (2018). *Introducción a la administración* (p. 167). USMP.
- Marroquín Peña, R. (2012). *Metodología de la investigación* (pp. 1–26). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Mendoza Mercado, A. (2019). Gestión administrativa operativa en recursos humanos. *Sinapsis*, 11(1), 13–23.
- Mendoza Reyes, S. (2009). *Propuesta de un modelo organizacional basado en la dimensión humana para mejorar la gestión administrativa de la UGEL de la provincia de Julcán - La Libertad*. Universidad Nacional de Trujillo.
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 4(4), 206–240. <https://doi.org/10323857>

- Misari, M. (2012). El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita [Universidad San Martín de Porres]. In *Universidad de San Martín de Porres*.
http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari_ma.pdf
- Molina Munevar, J., Manrique Suarez, D., & Manosalva Martinez, M. (2017). *El riesgo operativo y su influencia en las pequeñas y medianas empresas* [Universidad Católica de Colombia].
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0167273817305726>
[http://dx.doi.org/10.1038/s41467-017-01772-](http://dx.doi.org/10.1038/s41467-017-01772-1)
<http://www.ing.unitn.it/~luttero/laboratoriomateriali/RietveldRefinements.pdf>
<http://www.intechopen.com/books/spectroscopic-analyses-developme>
- Mulford Hoyos, M. (2011). Evolución de la gestión administrativa. *Revistas Curn*, 2(1), 48–55.
- 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>
- Otero, P., & Venerio, O. (2009). Determinación del requerimiento de capital por riesgo operacional. *Quantum*, IV(1), 58–79.
- 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 Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias* [Universidad 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/estradaproducciones/docs/elementos_b__sicos_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* [Universidad Distrital Francisco José de Caldas].
<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.
- Pinto Gaviria, L. M., & Leyva Lemarie, A. (2008). Administración del riesgo operacional en Colombia. Estado de la implementación del SARO en el sector bancario. *AD MINISTER* *Universidad EAFIT*, *12*, 89–106.
- Power, M. (2005). The invention of operational risk. *Review of International Political Economy*, *12*(4), 577–599. <https://doi.org/10.1080/09692290500240271>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual De Planificación, Seguimiento Y Evaluación De Los Resultados De Desarrollo* (p. 218). One Unites Nations Plaza. <http://www.undp.org/eo/handbook>
- RAE. (n.d.). RAE. Retrieved October 7, 2020, from <https://dle.rae.es/riesgo>

- 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>
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (1 ed). Red Tercer Milenio.
- 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*. Universidad Nacional de Trujillo.
- 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 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* [Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].

<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/732>

- Torres Martinez, R. M. (2009). *El riesgo operacional en la cartera de créditos en una entidad bancaria*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 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 [Universidad Autónoma del Perú]. In *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* [Universidad Peruana Unión].
<http://hdl.handle.net/20.500.12840/4313>
- Vega Sánchez, D. (2005). *Gestión estratégica del Dpto. de ventas aplicada en una empresa comercial - farmacéutica*. Univesidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Velo Lorenzo, A. (2015). *La organización óptima de la función de riesgo operacional* [Universidad Pontificia ICAI IADE Comillas Madris]. <http://hdl.handle.net/11531/3886>
- 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/>
- White, E. G. de. (1997). *El Ministerio de las Publicaciones*. Asociación Publicadora Interamericana. <https://m.egwwritings.org/es/book/1759.194#214>
- White, E. (1970). *Consejos sobre mayordomía cristiana*. Pacific Press Publishing Association.

White, E. G. (2003). *Liderazgo Cristiano*. Asociación Casa Editora Sudamericana.

<https://m.egwwritings.org/es/book/1701/info>

Wikipedia. (2005). *Gestión de Instalaciones*.

https://es.wikipedia.org/wiki/Facility_management

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, & Byczkowski, M. (2012). Operational risk. *Foundations of Management*, 1(2), 45–60. <https://doi.org/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* [Universidad Peruana Unión]. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/4125>

II. Información sobre las variables de investigación: Riesgo Operativo y Gestión Administrativa

Cada ítem tiene cinco posibilidades de respuesta. Marque con una X solamente un número de la columna correspondiente a su respuesta.

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

I. Procesos internos					
	1	2	3	4	5
1. La entidad cuenta con un mapa de procesos					
2. Los procesos están agrupados para: directivos, operativos y de soporte					
3. Identifica procesos críticos propios de la entidad					
4. Define responsables de los procesos					
5. Cuenta con políticas y procedimientos de difusión y comunicación a nivel de toda la entidad					
6. Cuenta con indicadores de gestión					

1. Riesgo operativo

III. Tecnologías de la información					
	1	2	3	4	5
1.	Existe un manual de políticas y procedimientos de TI aprobado y difundido formalmente				
2.	Cuenta con políticas y procedimientos para procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal				
2.	Existen procedimientos para la administración de incidentes incluyendo registro, análisis y solución.				
2.	Cuenta con código de ética formalmente establecido y difundido en todos los niveles de la organización				
3.	Cuenta con un sistema de administración de los accesos a la información y niveles de acceso para la ejecución de funciones.				
3.	Se garantiza condiciones laborales idóneas según las disposiciones legales				
4.	Realiza un análisis para la determinación del personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto				
5.	Cuenta con una base de datos completa de los legajos de sus colaboradores. (formación académica, experiencia, capacitación, evaluaciones, etc.)				

4. Los servicios de TI provistos por terceros se					
IV. Eventos externos	1	2	3	4	5
	1. Existe proceso formal y permanente para administrar la continuidad del negocio alineado a los objetivos institucionales.				
2. Se identifican los principales escenarios de					
6. La entidad cuenta con condiciones físicas y ambientales para garantizar la seguridad de la información.					
7. Se implementan controles necesarios para minimizar el impacto de las vulnerabilidades e incidentes de seguridad.					
8. Existe documentación correspondiente a la infraestructura tecnológica incluyendo datos, redes de datos, software y hardware.					
9. Existen políticas formales y controles para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o no licenciado					
10. Se instala y actualiza periódicamente aplicaciones para la detección y eliminación de virus informático y software malicioso.					

contingencia tomando en cuenta el impacto y la probabilidad de que sucedan.

3. Existe un plan de emergencia para la evacuación y reubicación del personal y recursos de TI, que permita reanudar las operaciones con recursos necesarios para su ejecución.

4. Se efectúan pruebas periódicas del plan de emergencia para verificar su aplicabilidad

5. Existe un plan de recuperación de desastres que permita la reubicación de las operaciones en un nuevo lugar.

6. El plan de emergencia considera procedimientos de respaldo para programas, datos y documentación necesarios para su ejecución.

7. Existe un plan de reanudación que permita regresar a las operaciones con normalidad en la instalación original.

2. Gestión administrativa

Cada ítem tiene cinco posibilidades de respuesta. Marque con una X solamente un número de la columna correspondiente a su respuesta.

Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1	2	3	4	5

I. Gestión general	Frecuencia de ocurrencia de la gestión				
	1	2	3	4	5
1. Asignación óptima de recursos para ejecutar el plan de la empresa					
2. Conciencia de los riesgos existentes en las prácticas empresariales.					
3. Elaboración periódica de estrategias, planes y objetivos empresariales.					
4. Uso de estudios de viabilidad para evaluar nuevos proyectos.					
5. Uso de herramientas innovadoras en la gestión empresarial.					

II. Gestión de planificación y evaluación	Frecuencia de ocurrencia de la gestión				
	1	2	3	4	5
1. Compromiso empresarial para lograr los objetivos propuestos.					
2. Discusión abierta de nuevas ideas para mejorar la gestión empresarial.					
3. Evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos basados en los planes empresariales y presupuestos.					
4. Evaluación y análisis periódico de la rentabilidad de la empresa.					
5. Generación de datos confiables para la toma de decisiones.					

III. Gestión de recursos humanos	Frecuencia de ocurrencia de la gestión				
	1	2	3	4	5
1. Capacidad empresarial para atraer y retener a personal de calidad.					
2. Evaluación periódica del desempeño del personal					
3. Existencia de la descripción clara de tareas y competencias para cada puesto de trabajo.					
4. Existencia de un clima laboral adecuado.					
5. Planificación y ejecución de programas de capacitación para el personal.					

IV. Gestión de ventas y mercadotecnia	Frecuencia de ocurrencia de la gestión				
	1	2	3	4	5
1. Campañas de marketing basadas en el análisis de las necesidades del cliente.					
2. Capacidad de retención de clientes.					
3. Logro de objetivos de venta propuestos.					
4. Personal de promoción y ventas motivado e incentivado.					
5. Plan de marketing preparado, detallado y actualizado.					

V. Gestión operativa	Frecuencia de la ocurrencia de la gestión				
	1	2	3	4	5
1. Control eficaz de costos en los procesos internos.					
2. Inversión en investigación y desarrollo para mantener competitividad					
3. Niveles de calidad certificados y evaluados periódicamente.					
4. Procesos operativos al nivel de los competidores más fuertes					
5. Productos y/o servicios competitivos.					

VI. Gestión de instalaciones y servicios	Frecuencia de la ocurrencia de la gestión				
	1	2	3	4	5
1. Capacidad de las instalaciones suficiente para la operación de la empresa.					
2. Funcionamiento correcto de sistemas de información y comunicación.					
3. Instalaciones de calidad para los usuarios.					
4. Inversiones en activos fijos y tecnologías vanguardistas.					
5. Mantenimiento adecuado de los equipos.					

VII. Gestión financiera	Frecuencia de la ocurrencia de la gestión				
	1	2	3	4	5
1. Buen desempeño del sistema contable.					
2. Control adecuado y ordenado de ingresos y gastos.					
3. Pago oportuno a proveedores					
4. Generación de flujos de efectivo que permitan una gestión eficiente de la liquidez.					
5. Cobro oportuno a clientes.					
6. Manejo óptimo de la inversión.					

7. Manejo óptimo del financiamiento.

8. Prolongación de créditos a clientes, necesarios para sostener las ventas.

Anexo 2. Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Es el riesgo operativo un factor predictor en la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú, 2021?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>1. ¿Es el riesgo operativo un factor predictor en la gestión general de las instituciones educativas adventistas?</p> <p>2. ¿Es el riesgo operativo un factor predictor en la gestión de planificación y evaluación de las instituciones educativas adventistas?</p> <p>3. ¿Es el riesgo operativo</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión administrativa de las instituciones educativas adventistas de Perú, 2021.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>1. Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión general de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>2. Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de planificación y evaluación de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>3. Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El riesgo operativo predice significativamente la gestión administrativa en las instituciones educativas adventistas de Perú, 2021</p> <p>Hipótesis Especificas</p> <p>1. El riesgo operativo predice significativamente la gestión general de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>2. El riesgo operativo predice significativamente la gestión de planificación y evaluación de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>3. El riesgo operativo predice significativamente la gestión de recursos humanos de las</p>	<p>Variable Predictora</p> <p>RIESGO OPERATIVO</p> <p>Variable Criterio</p> <p>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p> <p>X → Y</p> <p>X₁ → Y₁</p> <p>X₂ → Y₁</p> <p>X₃ → Y₁</p> <p>X₄ → Y₁</p> <p>X₁ → Y₂</p> <p>X₂ → Y₂</p> <p>X₃ → Y₂</p>	<p>Variable Independiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de procesos internos - Riesgo de recursos humanos - Riesgo en tecnologías de información - Riesgo en eventos externos <p>Variable Dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión General - Gestión de planificación y evaluación - Gestión de Recursos Humanos 	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental - explicativo</p> <p>Población colegios adventistas de Perú</p> <p>Muestra: Por conveniencia</p>

<p>un factor predictor en la gestión de recursos humanos de las instituciones educativas adventistas?</p> <p>4. ¿Es el riesgo operativo un factor predictor en la gestión de ventas y mercadotecnia de las instituciones educativas adventistas?</p> <p>5. ¿Es el riesgo operativo un factor predictor en la gestión operativa de las instituciones educativas adventistas?</p> <p>6. ¿Es el riesgo operativo un factor predictor en la gestión de instalaciones y servicios de las instituciones educativas adventistas?</p> <p>7. ¿Es el riesgo operativo un factor predictor en la gestión financiera de las instituciones educativas adventistas?</p>	<p>en la gestión de recursos humanos de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>4. Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de ventas y mercadotecnia de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>5. Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión operativa de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>6. Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión de instalaciones y servicios de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>7. Determinar si el riesgo operativo es un factor predictor en la gestión financiera de las instituciones educativas adventistas.</p>	<p>instituciones educativas adventistas.</p> <p>4. El riesgo operativo predice significativamente la gestión de ventas y mercadotecnia de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>5. El riesgo operativo predice significativamente la gestión operativa de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>6. El riesgo operativo predice significativamente la gestión de instalaciones y servicios de las instituciones educativas adventistas.</p> <p>7. El riesgo operativo predice significativamente la gestión financiera de las instituciones educativas adventistas.</p>	<p>X₄</p> <p>X₁ → Y₃ X₂ → X₃ → X₄ →</p> <p>X₁ → Y₄ X₂ → X₃ → X₄ →</p> <p>X₁ → Y₅ X₂ → X₃ → X₄ →</p> <p>X₁ → Y₆ X₂ → X₃ → X₄ →</p> <p>X₁ → Y₇ X₂ → X₃ → X₄ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de ventas y mercadotecnia - Gestión Operativa - Gestión de instalaciones y servicios - Gestión financiera 	
---	---	--	--	--	--

Anexo 3. Operacionalización de las variables

VARIABLE PREDICTORA	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO
RIESGO OPERATIVO	Riesgo por Procesos Internos: Riesgo por procedimientos inadecuados o inexistentes que tiene como consecuencia la deficiencia en el cumplimiento de las operaciones.	Contar con un mapa de procesos	Colegios adventistas de Perú	Cuestionario de elaboración propia
		Agrupación de procesos por niveles administrativos		
		Identificación de factores críticos		
		Existen responsables de los procesos		
		Contar con políticas y procedimientos de difusión		
		Contar con indicadores de gestión		
	Riesgo por Recursos Humanos: Riesgo de pérdidas por no contar con personal calificado con el perfil requerido para el trabajo.	Contar con políticas para la incorporación, permanencia y desvinculación del personal		
		Contar con código de ética formalmente establecido y difundido		
		Garantía de condiciones laborales idóneas		
		Personal necesario e idóneo para cada puesto		
		Contar con base de datos con los files de los trabajadores		
	Riesgos de Tecnologías de Información: Riesgo de fraude por atentados contra la confidencialidad e integridad de las bases de datos que pueda interrumpir la continuidad de	Contar con manual de políticas y procedimientos de las TI		
		Existencia de procedimientos para la administración de		

	la organización.	incidentes		
		Contar con administración de accesos a la información por niveles		
		Los servicios de TI prestados por terceros son administrados según las políticas de contratación		
		Designación de parte técnica responsable de los servicios de terceros		
		Contar con condiciones que aseguren la información		
		Implementación controles para disminuir impacto de vulneración de información		
		Existencia de documentación de infraestructura tecnológica incluidos, datos, bases de datos, redes.		
		Existencia de políticas para la instalación de software no autorizado		
		Instalación periódica de aplicaciones para la detección y eliminación de virus informáticos		
	Riesgo por eventos externos: Riesgo generado por acontecimientos externos ajenos a la empresa como desastres naturales, actos delictivos, atentados que puedan afectar el	Existencia de un procedimiento formal para administrar la continuidad del negocio alineado a los objetivos		

	desarrollo normal de las actividades	institucionales Identificación de principales escenarios de contingencia teniendo en cuenta el impacto Existencia de un plan de emergencia para evacuación y reubicación del personal para poder reanudar operaciones Realización de pruebas periódicas para probar la aplicabilidad del plan de emergencia Existencia de un plan de recuperación ante desastres El PE considera procedimientos de respaldo para programas, datos y documentación Existencia de plan de reanudación que permita regresar a la normalidad de las operaciones.		
VARIABLE CRITERIO	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO
	Gestión General: Alude a las funciones de planificación, organización, dirección y control con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.	Asignación de recursos Conciencia de riesgos existentes Elaboración de estrategias y planes Estudios de viabilidad para nuevos proyectos Uso de herramientas innovadoras	Colegios Adventistas del Perú	Cuestionario de

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gestión de planificación y evaluación: Establecimiento de metas y estrategias haciendo una correcta asignación de recursos para el logro de los objetivos.	Compromiso para logro de objetivos		Gestión Empresarial adaptado de Gonzales Urbina
		Discusión de nuevas ideas para mejorar la gestión		
		Evaluación del cumplimiento de los objetivos		
		Evaluación periódica de la rentabilidad		
		Generación de datos para la toma de decisiones		
	Gestión de recursos humanos: Selección, capacitación y motivación del personal para que esté alineado con los objetivos de la organización.	Capacidad para atraer y retener personal de calidad		
		Evaluación periódica de desempeño		
		Descripción de tareas y competencias de cada puesto		
		Clima laboral adecuado		
		Capacitación al personal		
	Gestión de ventas y mercadotecnia: relación de la empresa con sus clientes para satisfacer sus necesidades a través de la venta de servicios.	Ventas basadas en necesidades de clientes		
		Capacidad de retención de clientes		
		Logro de objetivos de venta		
		Motivación de personal de ventas		
		Plan de marketing detallado y actualizado		
	Gestión operativa: Tareas y procesos orientados a mejorar la productividad con el fin de alcanzar los objetivos propuestos con repercusión en los resultados.	Control de costos en los procesos		
Inversión en investigación y desarrollo				
Niveles de calidad certificados				

		Procesos operativos fuertes		
		Productos y servicios competitivos		
	Gestión de instalaciones y servicios: Manejo adecuado de las instalaciones y equipos para optimizar su rendimiento y disminuir los costos de reparación.	Instalaciones suficientes para operar		
		Funcionamiento de sistemas de información		
		Instalaciones de calidad		
		Inversiones en activos fijos		
		Mantenimiento de equipos		
	Gestión financiera: Tiene que ver con las decisiones de inversión y financiamiento y el uso eficiente de los recursos económicos.	Desempeño de los sistemas contables		
		Control de ingresos y gastos		
		Pago oportuno a proveedores		
		Gestión eficiente de liquidez		
		Cobro oportuno a clientes		
		Manejo de la inversión		
		Manejo de financiamiento		
		Prolongación de créditos		