

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

**TOMA DE DECISIONES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA
LOS ANDES, 2018**

PRESENTADO POR
MARICARMEN ESPEJO RODRIGUEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA

ASESOR
Dr. WILLIAM EDUARDO MORY CHIPARRA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
COMPORTAMIENTO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

LIMA – PERÚ
2020

Dedicatoria

A mis padres y hermanos por ser quienes me impulsan a lograr mis metas trazadas.

Agradecimiento

A Dios y a mis padres por guiar mis pasos.

Índice

Páginas Preliminares	
Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii

Capítulo I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	15
1.2. Definición del Problema	19
1.2.1 Problema general	19
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3. Objetivos de la investigación	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos específicos	21
1.4. Hipótesis de la investigación	21
1.4.1. Hipótesis general	21
1.4.2. Hipótesis específicas	22
1.5. Variables y dimensiones	22
1.6. Justificación de la investigación	26

Capítulo II

2. MARCO TERÓICO

2.1. Antecedentes de la investigación	27
2.2. Bases teóricas	35
2.3. Definición de términos básicos	68

Capítulo III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación	72
3.2. Diseño de investigación	73
3.3. Población y muestra de la investigación	74
3.4. Técnicas para la recolección de datos	74
3.4.1. Descripción de los instrumentos	75
3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos	76
3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	79

Capítulo IV

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras	80
4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones	80
4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones	93
4.1.3. Prueba de normalidad	101
4.1.4. Contrastación las hipótesis de investigación	102

Capítulo V

5. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados obtenidos	114
5.2. Conclusiones	118
5.3. Recomendaciones	120

FUENTES DE INFORMACIÓN	122
-------------------------------	-----

ANEXOS	129
---------------	-----

Anexo 1. Matriz de consistencia	130
---------------------------------	-----

Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos	132
--	-----

Anexo 3. Base de datos	139
------------------------	-----

Anexo 4. Evidencia digital de similitud	144
---	-----

Anexo 5. Autorización de publicación en el repositorio	145
--	-----

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Operacionalización de la variable toma de decisiones</i>	23
Tabla 2	<i>Operacionalización de la variable gestión universitaria</i>	25
Tabla 3	<i>Escala interpretativa de la validez de contenido</i>	77
Tabla 4	<i>Estadístico de confiabilidad de la variable toma de decisiones</i>	77
Tabla 5	<i>Estadístico de confiabilidad de la variable gestión universitaria</i>	78
Tabla 6	<i>Escala interpretativa del coeficiente de alfa de Cronbach</i>	78
Tabla 7	<i>Distribución de frecuencias de la variable toma de decisiones, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	80
Tabla 8	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión toma de decisión decisiva, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	82
Tabla 9	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión toma de decisión flexible, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	83
Tabla 10	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión toma de decisión jerárquica, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	84
Tabla 11	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión toma de decisión integradora, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	86
Tabla 12	<i>Distribución de frecuencias de la variable gestión universitaria, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	87

Tabla 13	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión planificación, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	88
Tabla 14	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión organización, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	90
Tabla 15	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión dirección, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	91
Tabla 16	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión evaluación, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativa y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	92
Tabla 17	<i>Tabla cruzada de la variable toma de decisiones y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	93
Tabla 18	<i>Tabla cruzada de la variable toma de decisión decisiva y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	95
Tabla 19	<i>Tabla cruzada de la variable de toma de decisión flexible y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	96
Tabla 20	<i>Tabla cruzada de la variable toma de decisión jerárquica y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	98
Tabla 21	<i>Tabla cruzada de la variable toma de decisión integradora y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	99

Tabla 22	<i>Relación entre la toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	103
Tabla 23	<i>Relación entre la toma de decisión decisiva y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	105
Tabla 24	<i>Relación entre la toma de decisión flexible y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</i>	108
Tabla 25	<i>Relación entre la toma de decisión jerárquica y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018</i>	110
Tabla 26	<i>Relación entre la toma de decisión integradora y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018</i>	112

Lista de figuras

<i>Figura.1.</i>	Elementos de la toma de decisión	44
<i>Figura .2.</i>	Errores y prejuicios en la toma de decisiones	46
<i>Figura .3.</i>	Proceso de la toma de decisión	48
<i>Figura .4.</i>	Dimensiones de toma de decisiones	55
<i>Figura .5.</i>	Elementos de la gestión universitaria	64
<i>Figura .6.</i>	Grafica de barras del nivel de toma de decisiones, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.	83
<i>Figura .7.</i>	Grafica de barras del nivel de toma de decisión decisiva, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.	84
<i>Figura .8.</i>	Grafica de barras del nivel de toma de decisión flexible, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.	85
<i>Figura .9.</i>	Grafica de barras del nivel de toma de decisión jerárquica, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.	86
<i>Figura 10</i>	Grafica de barras del nivel de toma de decisión integradora, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.	88
<i>Figura .11.</i>	Grafica de barras del nivel de gestión universitaria, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.	89
<i>Figura .12.</i>	Grafica de barras del nivel de planificación, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias	90

Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

- Figura .13.* Grafica de barras del nivel de organización, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. 91
- Figura .14.* Grafica de barras del nivel de dirección, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. 92
- Figura .15.* Grafica de barras del nivel de evaluación, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. 93
- Figura .16.* Gráfico de barras de la toma de decisiones y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. 95
- Figura .17.* Grafica de barras de la toma de decisión decisiva y gestión universitaria según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la universidad Peruana Los Andes, 2018. 96
- Figura .18.* Grafica de barras de la toma de decisión flexible y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. 98
- Figura .19.* Grafica de barras de la variable toma de decisión jerárquica y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. 99
- Figura .20.* Grafica de barras de la toma de decisión integradora y gestión universitaria , según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018 101

Resumen

El presente trabajo busca delimitar el nivel de relación entre la toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

La investigación responde al enfoque cuantitativo, de tipo de investigación básica, de nivel descriptivo correlacional, con un diseño de investigación no experimental de corte transversal. La población está conformada por 68 trabajadores administrativos, de las cuales se ha elegido una muestra de 68 sujetos, a través del muestreo censal.

Las técnicas empleadas en la investigación son el análisis bibliográfico y la encuesta. Empleando para ello el cuestionario como instrumento de recolección de datos para ambas variables, a un nivel de medición ordinal.

Palabras claves: Toma de decisiones – Gestión Universitaria

Abstract

The present work seeks to delimit the level of relationship between decision making and university management in the administrative staff of the Faculty of Administrative and Accounting Sciences of the Universidad Peruana Los Andes, 2018.

The research responds to the quantitative approach, of a basic research type, of correlational descriptive level, with a design of non-experimental research of cross-sectional nature.

The population is made up of 68 administrative workers, of which a sample of 68 subjects has been chosen, through census sampling.

The techniques used in the investigation are the bibliographic analysis and the survey. Using the questionnaire as an instrument to collect data for both variables, at an ordinal measurement level.

Keywords: Decision making – University management

Introducción

El panorama de la educación Universitaria en el Perú hoy en día, es un proceso de cambio y mejora de formación profesional, se definen por diversos factores que determinan y encaminan una gestión universitaria entre ellos está lo básico, la toma decisiones ya que de esta dependerá la calidad de educación que se brinda a la sociedad afrontando y se cumpla las exigencias ya sean nacionales e internacionales de calidad. Ya que hoy en día la formación profesional en el Perú tiene otra visión más clara y con objetivos más claros y se busca ya no ver las instituciones de educación superior como empresas de lucro sino instituciones formadoras de profesionales con el objetivo que sean eficientes cada uno en su campo de acción.

En toda institución es vital tomar decisiones correctas y acertadas, ya que esa en juego el futuro de la institución y por ende del servicio que se ofrece. La toma de decisión es muy importante, por el mismo hecho de ser un proceso humano y cotidiano, pero al ya ser “agente decisor” de una organización, es un proceso más complejo que está relacionado con diversos aspectos como estructura, lógica, habilidades, información y demás con las que pueda contar el tomador de decisiones y que va depender el futuro de la institución a su cargo.

A ello se suma la importancia de tomar decisiones en base a una buena gestión universitaria para que al final del periodo se logre los resultados que se esperaban y analizarlos para saber que tanto se ha logrado. Trabajar en base a una buena gestión universitaria implica usar herramientas adecuadas a la situación y retos que nos enfrentamos dentro del sector de educación superior universitaria.

Frente a este contexto y con los objetivos que se pretende lograr con la investigación, la tesis consta de los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se detalla lo referente al planteamiento del problema, se desarrolla la descripción de la realidad problemática, se formulan los problemas, los objetivos, se plantea la hipótesis general e hipótesis específicas, las variables e indicadores y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, corresponde al marco teórico y conceptual, donde se explora los antecedentes, se analiza las bases teóricas de estudios y la definición de los términos básicos.

En el Capítulo III, se aborda el diseño metodológico de la investigación el cual abarca el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, asimismo las técnicas para la recolección de datos, la descripción de los instrumentos para el manejo de información, así como también la validez y confiabilidad de instrumentos, además las técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.

En el Capítulo IV, se analizan los resultados de la investigación, se desarrolla la presentación e interpretación de resultados obtenidos en tablas y figuras, y la descripción del grado de relación que guardan las variables de estudios.

En el Capítulo V, se presenta la discusión de resultados, las conclusiones, recomendaciones para su perfeccionamiento y finalmente, se citan las fuentes de información, la sección de los anexos incluye la matriz de consistencia, instrumentos para la recolección de datos, base de datos y la evidencia digital de similitud.

Capítulo I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Hoy en día el factor determinante en la que se manifiesta la crisis de muchas organizaciones de formación superior es el panorama que se vive en el nivel gerencial y los métodos o modelos que se apliquen en estos. Más que nada está en la falta de capacidad que tienen los directivos para tomar buenas decisiones en bien de la institución y de todos los que la integran, este problema también se presenta por que no aplican una Gestión universitaria en base a objetivos claros que implique el compromiso de todos de manera global.

Por ello tenemos a Pont, J y Andre. C (2016), donde menciona que, como característica común, las instituciones de educación superior se tratan de un tipo de organizaciones funcionales (públicas y privadas), insertas en contextos marcados por la complejidad que se

caracteriza por cambios constantes, que abarcan todos los ámbitos tanto organizativo, administrativo, modelo de gestión, así como los asuntos académicos. Como consecuencia, las personas que son parte de la institución (profesores, funcionarios, consejo de alumnos y docentes, sindicatos, entre otros) deben adaptarse y repensar sus parámetros tradicionales en el momento de tomar decisiones. Hoy en día el mercado exige que se pase de modelos gerenciales marcados por la burocracia, a modelos basados en la organización intensiva del conocimiento y en su gestión.

Pont, J y Andre. C (2016):

La toma de decisión en las instituciones de educación superior interviene y convergen diversos niveles que conjugan como poder político, económico y cultural. A estas se le suma los poderes y las estructuras formales e informales creadas por jerarquías académicas y los grupos de investigación (presión) y de los profesores que los coordina. Estos elementos intervienen y determina el proceso lógico y claro en que se construyen y son tomadas las decisiones (p.4).

Así mismo se percibe que en la actualidad se exigen formas de gestión universitaria más eficientes y eficaces para lograr mejores resultados, ya salir de los tradicional o rutinario, que daña a toda la institución, ya que el trabajo se basa en la capacidad de gerencia de sus directivos, y si ellos toman mejores decisiones en las formas de Gestión el panorama cambia de manera positiva.

Ante esto tenemos lo mencionado por Veliz, Fleitas y Alfonso (2016), cuando precisan:

Los retos sociales y los paradigmas de las políticas gubernamentales de Latinoamérica exigen de administraciones universitarias que cambien los enfoques de la gestión

universitaria que, por mucho tiempo, han sido caracterizadas por el centralismo y con un alto grado de burocratismo. Se requieren instituciones de educación superior con una mayor responsabilidad, comprometidos con el desarrollo de la sociedad y dirigidas a satisfacer las necesidades sociales. (p.2)

De todo lo mencionado anteriormente se desprende que las universidades, principalmente la Facultad de ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes tienen arduo trabajo para llegar ser instituciones u organizaciones vitales (formadores de profesionales), con la capacidad de tomar decisiones correctas para una buena gestión, el hecho de no ser conscientes de la realidad problemática que se vive en la institución, se percibe que se toman decisiones que favorezcan solo a un grupo, dejando notar sus intereses y beneficios personales, políticos mas no grupales o como equipo de trabajo, dejan de pensar en consecuencia graves que traerían en un futuro y no son conscientes que ponen en juego el futuro de tantos profesionales. Se suma a ello que el mismo avance o exigencias del sector espera que las universidades sean cada vez mejores, con una educación y servicio calidad, que hoy en día ya está siendo evaluada por las instituciones correspondientes como la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

Así mismo entre las características que más se percibe en la Facultad de Ciencias Administrativas y contables de este panorama, es la falta de capacidad para tomar decisiones apropiadas, porque previo a ello no se informan bien de la situación que se están presentando y del cual se originó la misma (no buscan antecedentes o las causas) y toman decisiones a la ligera para salir del momento de tensión, sin ser consciente de las consecuencias que traería, y que, en vez de dar solución, todo empeoraría. Esto es reflejo de la falta de objetivos claros fijados con todo el equipo de trabajo, y ya dejar de lado o la prioridad de interés personales.

Por otro lado, “la educación universitaria, sobre todo la latinoamericana, enfrenta un abrumador desafío, debido a que los periodos en que se están produciendo los cambios, son provocados por los resultados del desarrollo de la tecnología y la globalización en el campo laboral”. (Pelekais, C y Pelekais, E y Frassati, E. 2009, pp.61-91).

Estas exigencias permiten desaparecer los trabajos monótonos que cansa al trabajador y hacen de su trabajo algo estresante, cansado y no se ve que disfruten o se sientan satisfechos de lo que hacen en sus labores.

“Estos avances y cambios disminuyendo los trabajos repetidos y de acciones estandarizadas ante labores que implican el uso de habilidades intelectuales y aptitudes profesionales capaces de responder a la exigen de distintas situaciones que demanda atención y acción inmediata a la problemática”. (Pelekais. Et.al, 2009, p.89).

Lo anterior nos lleva a ver la necesidad de una gestión que se caracterice por sujetos decisores ,quiere decir, una base directiva que tome decisiones acertadas y que ejerza una correcta gestión universitaria, que implique participación, y compromiso de todas la áreas, tomando en cuenta los antecedentes del pasado organizacional y así maximizar fortalezas , minimizar debilidades y consolidar en el presente un esquema o estrategias de gestión , aprovechando las oportunidades que se vislumbran en el futuro del sector educativo superior , esquivando las amenazas mediante herramientas de gestión a través de una correcta toma de decisión.

En la facultad de ciencias administrativas y contables se evidencia la carencia y deficiencias en la gestión universitaria, que refleja o se presenta en brechas para conocer la realidad y asuntos vitales para una adecuada y acertada toma de decisiones aceptada y compartida por todo el personal.

Por todo lo expresado anteriormente, se desprende que la facultad de ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, tiene un largo camino por recorrer para llegar a ser una organización vital, con la capacidad de mejorar o construir una nueva forma de gestión , previamente en base a buenas decisiones, con el consenso de todos los miembros , ya que se percibe que el plan de trabajo no está bien difundido, por lo que la mayoría de los colaboradores tienen bajo nivel de identificación , por el hecho de desconocer estos principios de gestión.

Por ultimo todo este panorama exige contar y poner énfasis en una gestión universitaria que se caracterice por unos directivos con la capacidad de tomar decisiones acordes a la situación que se viene suscitando en la institución.

Conocer que decisiones son las oportunas, con una nueva visión acorde a la exigencia de la sociedad y de los entes supervisores.

1.2. Definición del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Qué relación existe entre toma de decisión decisiva y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018?

2. ¿Qué relación existe entre toma de decisión flexible y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018?

3. ¿Qué relación existe entre toma de decisión jerárquica y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018?

4. ¿Qué relación existe entre toma de decisión integradora y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre toma de decisión decisiva y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

2. Determinar la relación entre toma de decisión flexible y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

3. Determinar la relación entre toma de decisión jerárquica y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

4. Determinar la relación entre toma de decisión integradora y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis general

Existe relación entre toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

1.4.2. Hipótesis específicas

1. Existe relación entre toma de decisión decisiva y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

2. Existe relación entre toma de decisión flexible y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

3. Existe relación entre toma de decisión jerárquica y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

4. Existe relación entre toma de decisión integradora y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

1.5. Variables y dimensiones

Variable 1: Toma de Decisiones

Dimensiones

Toma de decisión decisiva

Toma de decisión flexible

Toma de decisión jerárquica

Toma de decisión integradora

Variable 2: Gestión universitaria

Dimensiones

Planificación

Organización

Dirección

Evaluación

1.5.1. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable toma de decisiones

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala/valores	Niveles/Rangos
Decisiva (X1)	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de poca información • Poca apertura al dialogo • Velocidad en decisiones • Reuniones practicas • Determinación de pocos cursos de acción • Opinión mayoritaria en toma decisiones apresuradas • Escasa información • Proceso en toma de decisión • Poca disposición de información y compromiso sobre temas a tratar 	1-9	<p style="text-align: center;">Ordinal</p> 1 Nunca 2 Muy pocas veces 3 Algunas veces 4 La mayoría de las veces 5 Siempre	Deficiente Regular Eficiente

Flexible (X2)	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en acuerdos • Determinación de muchos cursos de acción • Jerarquía y orden en temas de agenda • Se considera temas circunstanciales del momento • Temas circunstanciales que demoran las decisiones • Asuntos fuera de agenda • Propicia rapidez y flexibilidad • Agenda desechada por temas del momento • Demora en toma de decisión por agenciarse de datos 	10- 18
---------------	---	--------

Jerárquica (X3)	<ul style="list-style-type: none"> • Abundancia de información • Apertura al dialogo • Respeto a la opinión de los demás • Pocos acuerdos concretos • Determinación de pocos cursos de acción • Decisiones erradas • Decisión piramidal • Intervención de áreas • Se toma en cuenta la mayoría de las opiniones de las áreas 	19- 27
-----------------	---	--------

Integradora (X4)	<ul style="list-style-type: none"> • Abundancia de información • Apertura al dialogo • Valoración de opiniones • Valoración del tiempo • Diversidad en las decisiones • Determinación de varios cursos de acción • Cambios preestablecidos • Respeto en procesos decisionales • Decisiones compartidas. 	28- 36
------------------	--	--------

Tabla 2

Operacionalización de la variable gestión universitaria

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala/valores	Niveles/Rangos
Planificación (Y1)	• Premisas externas	1- 7	Ordinal	Deficiente
	• Premisas internas		1 Nunca	Regular
	• Fortaleza		2 Muy pocas veces	Eficiente
	• Debilidades		3 Algunas veces	
	• Oportunidades		4 La mayoría de las veces	
	• Amenazas		5 Siempre	
	• Benchmarking			
Organización (Y2)	• División de procesos	8-11		
	• Jerarquización			
	• Departamentalización			
	• Descripción de actividades			
Dirección (Y3)	• Toma de decisiones	12-15		
	• Motivación			
	• Liderazgo			
	• Comunicación			
Evaluación (Y4)	• Establecimiento de Estándares	de 16-20		
	• Medición de desviaciones			
	• Detección de desviaciones			
	• Corrección de desviaciones			
	• Retroalimentación			

1.6. Justificación de la investigación

Esta investigación permitió tener claro la importancia de los estilos de toma de decisión y lo fundamental que es aplicarlo a las organizaciones de acuerdo a la situación o realidad en la que se encuentran. Esto se encamina en base a teorías, artículos y antecedentes respecto al tema, respetando las dimensiones correspondientes como son los estilos de toma de decisión decisiva, flexible, jerárquica e integradora, para que este nos ayude en la organización y desempeño del personal y sea un respaldo para realizar una correcta gestión universitaria.

El análisis de los estilos de toma de decisión en la institución nos permite visualizar los elementos conectados con todo este proceso ya que no se rige solo en los directivos o en este caso en el decano, sino que, en todo el personal por ser parte de esta organización, sin darle mucha importancia a los niveles jerárquicos, porque las decisiones que tomen influirán a todos por igual.

La función que le corresponde a los directivos y todo el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables en la toma de decisiones, debe realizarse en un ambiente dinámico, comunicativo y con espíritu de equipo, buscando objetivos compartidos, tanto por cada área y de forma global, así comprometerse y estar motivados para cumplirlos correctamente.

Por último, una correcta toma de decisión, en base al análisis de la realidad de la institución y con la participación de todos como equipo, permitirá ejercer una correcta gestión universitaria, con el objetivo de ofrecer una educación de calidad que es lo que persigue toda institución de educación superior en la actualidad.

Capítulo II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

Pont. J y Andre. C (2016). *“Toma de decisiones en instituciones de educación superior en la amazonia: Hacia una síntesis de racionalidades”*. Tesis de posgrado. Universidad Federal Do Pará. Brasil.

La metodología fue científica, básica, bajo un diseño descriptivo, análisis cualitativo de códigos realizado con un análisis de contenido. Como técnica se usó la entrevista estructurada aplicada en una muestra de once tomadores de decisiones entre gerentes, directores y coordinadores de instituciones de educación superior. Como instrumento se usó un cuestionario de 11 preguntas.

En la investigación se concluye, la toma de decisiones en las instituciones de educación superior tiene características como estructura, programas pedagógicos, procesos, disponibilidad de sistemas de información, interacción y comunicación con la comunidad académica (profesores, alumnos y personal administrativo), que al juntarlas forman un sistema operativo y complejo. Los gerentes de las universidades no disponen de un contexto de libertad, ya que están sometidos a las directrices de legalidad del ministerio de educación y el estado, estatutos y reglamentaciones internas de las instituciones superiores. En el caso de la gestión educativa a nivel municipal, la existencia de una buena planificación estratégica puede superar obstáculos burocráticos.

Orbegoso. V. (2015) “Propuesta de formación de directivos para mejorar el liderazgo, gestión y dirección en la Institución educativa Cayetano Heredia”. Tesis de posgrado. Universidad de Barcelona. España.

La metodología de la investigación es un estudio de caso que se centra en la I.E Cayetano Heredia. En la población y muestra se considera la participación del total de personas que participan de la institución educativa siendo un total de 28 participantes. Técnicas de investigación fueron la observación, cuestionarios, exámenes. Como instrumentos la entrevista, fichas anecdóticas, test y cuestionarios.

Conclusiones; el estudio de gestión, liderazgo y dirección, se hace referencia a las nuevas competencias profesionales, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación que deben poseer los actuales directivos. La nueva gestión se identifica como proceso multidimensional que orienta la cultura de lo académico hacia la mejora de la institución y su gestión implica considera los procesos pedagógicos, relacionales, así como el entorno en el que está inmersa. La revisión teórica acerca de dirección educativa, se destaca las características

básicas como trabajo muy complejo, con nuevas funciones asignadas. El director es considerado, como el promotor de la participación, constructor de consensos, coordinador de acciones democráticas participativas.

Pelekais, C, Pelekais, E y Frassati, E. (2009). *“Toma de decisiones fundamentada en la gestión ética universitaria. Revista de Artes y Humanidades” UNICA*. Vol. 10. Maracaibo. Venezuela. Universidad Católica Cecilio Acosta.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo sometido a un criterio documental para posteriormente ser descriptivo de naturaleza cualitativa interpretativa, con un diseño bibliográfico para lo cual tuvo como referencia fuentes bibliográficas e información primaria y secundaria. Como técnica se empleó la revisión documental y de campo a través de entrevistas semiestructuradas. El universo estuvo constituido por documentos formales y una segunda población constituida por 5 directivos de las universidades analizadas.

La investigación nos dio como conclusión, en las universidades de Zulia en el sector público, la gerencia viene siendo desfavorable por el hecho de no trabajar en base a una ética apropiada y un liderazgo que comprenda que tiene subordinados más no trabajadores a su mando. Tomar en cuenta los valores que se debe tener como líder y los valores que se deben implantar en un equipo de trabajo orientado en toma de decisiones asertivas que comprometan la participación no sólo de uno, sino de toda la institución. Por ello que los resultados muestran un nivel muy bajo respecto a una toma de decisión universitaria adecuada que conlleve una buena gestión. Se percibe que la gerencia universitaria no ayuda e impulsa a una comunicación efectiva y disposición de trabajo en equipo, por ello no tiene objetivos en común y no se ve logros para la institución. Los conflictos internos, los valores, toma de decisión inapropiada, intereses políticos, burocracia dañan toda la gestión, siendo visto como gestión sin credibilidad.

Farach, A. (2017). *Tesis “Estilo de toma de decisiones según la percepción de un grupo de ejecutivos con diferentes culturas que laboran en Guatemala”*. Tesis de posgrado. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

La presente tesis se marcó en una investigación de tipo cualitativa bajo una muestra homogénea siendo considerado un grupo de directivos de diversas organizaciones siendo un total 6 sujetos.

Bajo la percepción y punto de vista de 3 sujetos, se llegó a la conclusión que no se pone en práctica un estilo dominante de gestión en los gerentes. Los siguientes tres muestran una gestión diferente y no se enmarcan bajo un único estilo sino la combinación de dos o más estilos, de acuerdo a la situación que pretenden enfrentar sobresaliendo un estilo conceptual y analítico. Asimismo, se percibe que por más que apliquen el mismo estilo de gerencia no tendrán las mismas consecuencias, por venir de distintas culturas de trabajo y rasgos personales. Al sujeto 6 sobresale por sus rasgos bajo el estilo analítico e integrador, que busca un trabajo con colaboración y participación del todo el equipo de trabajo y con la opción a la retroalimentación a término del periodo con el objetivo de cada vez obtener, mejores resultados.

Maya, B. (2015). *“La gestión emocional en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Una investigación fenomenológica”*. Tesis de maestría. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Como metodología estuvo marcado en una investigación cualitativa, con enfoque fenomenológico de tipo cualitativa, diseño descriptivo de campo y documental. Población conformada por directivos del Centro Educativo integral Isla de Aves. Muestra, se optó por un censo siendo un total de 3 encuestados.

En investigación se llegó a las siguientes conclusiones: Resultados que se obtuvo en la presente investigación se direcciona y obliga a realizar reuniones y poner en claro objetivos métodos de trabajo acorde a las exigencias que se viven hoy en día (realidad), la teoría beneficia en ver desde otro punto de vista la importancia de tomar decisiones, pero no como algo común o normal sino con una base fortalecida desde la estructura gerencial bajo un nivel cognitivo psicológico económico liderazgo que permita obtener mejores resultados bajo una gestión apropiada y crear barreras ante rasgos, características, emociones que puede estar viviendo un gerente y que repercute negativamente en la toma de decisión que realice.

Peñañiel, V. (2015). *“Un sistema de participación Electrónica de apoyo a la Toma de Decisiones en Universidades”*. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos. España.

La metodología empleada fue un estudio exploratorio, explicativo y aplicativo. Bajo un diseño experimental. La misma que muestra técnicas y metodologías utilizadas para el análisis de decisiones multiatributo y que pueden diferenciarse, bien por las características de los modelos desarrollados, bien por los aspectos del proceso de desarrollo de los mismo (Doumpos y Zopounidis, 2002). La población de estudio estuvo conformada por 9 presidentes de diferentes facultades, empleando la misma cantidad para la muestra.

La investigación concluye en que el modulo se aproxima a los intereses de los participantes, en este caso estudiantes. Además, la metodología que presenta el módulo de preferencias no solo ha permitido adoptar las Tecnologías de información y comunicación y lo que ofrece la red, sino también eliminar barreras espacio- temporales. De este modo, la aplicación web posibilita la participación y los procesos de toma de decisiones en las universidades a través de dispositivos con conexión a internet, de forma ágil, remota y con resultados inmediatos. Finalmente, el constante uso de estos instrumentos de participación

puede permitir que exista confianza en los mismos, si como, legitimación y transparencia en los procesos de decisiones en los centros de Educación Superior.

Antecedentes nacionales

Ramos, N. (2017). Tesis “*Control Interno y la gestión universitaria de la universidad Amazónica de Madre de Dios- 2017*”. Tesis de maestría. Universidad Cesar vallejo. Perú

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo básico descriptivo y de un diseño no experimental correlacional. Población conformada por todos los trabajadores administrativos de la universidad Amazónica de Madre de Dios. Muestra probabilística, 91 trabajadores. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta bajo el instrumento del cuestionario.

Conclusiones; con los datos obtenidos se muestran la correlación con el estadístico r de spearman en un nivel de 0.746 y una probabilidad de 0.000 demostrando correlación entre ambas variables de investigación (control interno y gestión universitaria). Las cifras arrojan que el control interno es negativo o desfavorable para la gestión universitaria. Desde un punto de vista de agrado o desagrado respecto al ambiente del centro laboral, existen diversos puntos de vista, ubicando toda la gestión con una calificación de casi siempre (57.1%), generando una gestión monótona. Con lo que respecta a una apropiada comunicación con el equipo de trabajo y la gestión Universitaria está en un nivel medio, que viene repercutiendo en la gestión de la universidad ($Rho= 0.671$).

Calderón. L. (2019). Tesis “*Perspectivas de la gestión universitaria y el emprendimiento en el desarrollo productivo de las Mypes*”. Tesis de posgrado. Universidad Cesar vallejo.

El paradigma de la investigación fue positiva en el enfoque fue cuantitativo, de tipo básica bajo un diseño no experimental correlacional. Población de la investigación todos los estudiantes.

Muestra no probabilística integrada por 40 estudiantes. Teniendo como técnica la encuesta el instrumento el cuestionario. El análisis descriptivo evidencia la correlación significativa de las variables gestión universitaria, en emprendimiento y desarrollo productivo.

Conclusiones; la gestión Universitaria y emprendimiento siendo considerados como variables 1 muestran relación directa y significativa con el desarrollo productivo, en un nivel moderado y sig. 0.012 menor a $\alpha = 0.05$.

Dávila. G. (2017). Tesis “*Planeamiento estratégico y gestión universitaria en la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Universidad Nacional de Educación*”. Tesis de Posgrado. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú.

La metodología empleada es la científica, diseño descriptivo correlacional trasversal. Enfoque cuantitativo. Tipo de investigación descriptivo, de diseño no experimental correlacional. Población de investigación 60 docentes y 10 directivos, se optó por muestra no probabilística intencionada de 40 docentes y 6 directivos. En síntesis, un total de 46. Técnicas fueron recolección de datos y encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario. Instrumento de investigación ficha de observación y cuestionario. Técnica de encuesta y observación. Entre los resultados se obtuvo que la probabilidad es menor al nivel de significancia ($p=0.00 < 0.05$) por lo tanto existe correlación directa o positiva entre la planeación y la gestión universitaria correlación moderada ($r= 0.569$).

Por tanto, se concluye que es significativa la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión universitaria en la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Universidad Nacional de Educación- 2015.

Acosta. R. (2016). Tesis “*Gestion por resultados y su influencia en la toma de decisiones de la Universidad Nacional de Tumbes en el año 2015*”. Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo. Perú.

En la tesis se planteó como objetivo; determinar cómo influye la gestión por resultados en la optimización de la toma de decisiones de la Universidad. Metodología cuantitativa y cualitativa. Población; autoridades y directivos de la universidad. Muestra (20 trabajadores de interés para la investigación). Entre los instrumentos se recaudó información y datos de sus instrumentos de gestión (MOF, ROF) y cuestionario para recolectar información bajo la técnica de la encuesta.

Los resultados obtenidos muestran que la gestión institucional está articulada con las políticas nacionales y sectoriales, sin embargo, se debe mejorar la formulación oportuna de los objetivos de corto plazo, la universidad ha priorizado el 82% de su presupuesto en el programa: formación universitaria de pregrado. Sin embargo, de este porcentaje solo el 8% ha sido destinado a la atención de los productos programados en el presupuesto institucional; se determinó que la puesta en práctica de los instrumentos de gestión bajo el modelo propuesto influye en la forma de tomar decisiones en los directivos, funcionarios, administrativos y autoridades.

Arévalo. L (2017). “*Responsabilidad social universitaria y la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Martín sede Tarapoto en el año 2016*”. Tesis de posgrado. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto. Perú.

La investigación se basa en un diseño descriptivo correlacional no experimental. Instrumento de investigación; el cuestionario bajo la técnica de la encuesta a una población de 237 colaboradores de la Universidad de San Martín. Los resultados nos demuestran relación

directa y significativa entre ambas variables de investigación (Responsabilidad social y gestión institucional). Se recurrió al estadístico de correlación r de spearman, mediante la cual se obtuvo un valor de 0.896 evidenciando la correlación a un nivel muy alto.

En conclusión; se acepta la hipótesis de investigación, donde se asevera a un 56.5% resultados adecuados en la gestión institucional, la cual permite y favorece a una participación de equipo, sin dejar de lado a ningún trabajador e integrante de la institución, que viene desde docentes, directivos, administrativos, estudiantes, etc. Que participen de la toma de decisión, que ya sea de forma directa e indirecta, porque de esta dependerá el funcionamiento de la institución y en qué medida ellos lo acepten y se identifiquen con estas decisiones, y los resultados que se logren afectará a toda la organización y sus integrantes o grupos de interés.

2.2. Bases teóricas

Toma de decisiones

Según Fremont (2003) indica que “la toma de decisión es primordial para el organismo y la conducta de la organización, ya que provee los medios para el control y concede la coherencia en los sistemas” (p. 62)

Ante ello cabe mencionar que toda decisión es base para que la empresa u organización marche bien, ya que implica llevar un control adecuado de todo el proceso, en base a lo planificado con anterioridad.

Para Chiavenato (2007). “la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación”. Así mismo indica que, “la toma de decisión no es únicamente organizacional, ya que esta presenta en la vida

cotidiana de toda persona y se toma en condiciones o situaciones de cierto grado de inseguridad, por eso implican niveles de riesgo”. (p.157)

Mientras que Chiavenato como se parecía líneas anteriores, para tomar decisiones se tiene alternativas y se elige la más adecuada acorde a la situación en la que se encuentran o los objetivos que se pretende alcanzar. La toma de decisión no se aplica solo en el aspecto laboral, sino constantemente en nuestro día a día, es aspectos personales, laborales, emocionales, familiares.

Roobins y Coulter (2005), “es elegir entre las disponibles una alternativa, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencia un conflicto latente” (p.142).

Se puede considerar según este autor la toma de decisión, como la que se opta entre varias alternativas, que se considere que maguara el problema. Así mismo menciona que no es necesario estar en un gran problema o situación difícil para tomar decisiones en la empresa sino debe ser algo frecuente por más pequeña decisiones que sean.

Gilbert (2008) “la toma de decisiones es un proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juego y de los caos” (p.155).

Para este autor la toma de decisión es un proceso ordenado en la cual de plantean opciones y se identifica y selección la más apropiado que se llevara a cabo, con el compromiso de todos, emplea su teoría “juego y caos”.

Koontz (2006) menciona:

[...] Es la acción de un curso de acción entre varias, en un momento complejo y dinámico, los gerentes deben estar adaptándose frecuentemente a los factores y

situaciones cambiantes que implica la globalización, por ello requieren estar informado de todo lo que ocurre en su organización, así como del entorno externo del mismo, a fin de que las decisiones que tomen sean las acertadas y contribuyan con el cumplimiento de objetivos trazados en la organización (p.355).

Frente a lo que menciona el autor, se comparte la opinión, que toda toma de decisión requiere información previa de la situación o tema que se trata, y frente a la cual se enfrenta, porque se conoce la realidad, las fortalezcas o debilidades que se tiene y frente eso se sabe cómo actuara y se toma la mejor decisión.

Para Benavides (2004) expresa:

La toma de decisiones considera que se tienen múltiples respuestas para solucionar o calmar los problemas o también puede aprovechar las diversas oportunidades que se presenten al interior de la organización. La mayoría de los problemas, son de reincidencia en las organizaciones, esto nos indica que la toma de decisiones debe ser cada vez eficiente y efectiva para cada nivel. (p.8)

Como menciona Benavides (2004), la toma de decisión nos permite entre opciones elegir la mas de acuda, y que esta sea la que más se ajuste a la realidad de la organización, de lo contrario se seguirá cayendo en los mismos errores.

Según Chiavenato (2012) menciona; “la teoría del conocimiento concibe la organización como un sistema y conjunto de decisiones, donde cada individuo participa de forma racional y consciente escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento. Así, está permeada de decisiones y acciones”. (p.277)

Es importante considerar que no es solo la puesta en práctica de la decisión, sino saber a causa de que se originó esta decisión y si es pertinente al objetivo que se pretende conseguir, ya la responsabilidad de tomar decisiones no recae solo sobre el gerente sino de todos los que integran la organización.

“Todas las personas en la organización, todas las áreas, niveles y situaciones se encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo. Decisión es el proceso de análisis y elección entre alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir” (Chiavenato, 2012, p. 278).

Según lo mencionado por Chiavenato (2012), podemos decir que la toma de decisión es un proceso o secuencia decisional, que se da tanto de manera personal o individual y en equipo. Frente a la cual se tiene la opción de elegir alternativas convenientes o más ajustables a lo que se pretende enfrentar frente a todo lo que le rodea, es importante contar con la decisión racional del gestor de la información y conocimientos de la situación real de la empresa y las condiciones en las que se encuentra para tomar decisiones.

Condiciones para la toma de decisiones

Vega (2015) citado por Robbins y Coulter (2010) menciona que:

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, se puede manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada, aquellas que se toman de acuerdo con políticas , procedimientos o reglas escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones , en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas (limitan nuestra libertad,

porque la persona tiene ,menos espacio para decidir qué hacer y la decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales). (p. 129)

Como menciona el autor, podemos notar que en las organizaciones no le dan importancia al origen de las situaciones difíciles que requieren decisiones inmediatas o con tiempo. Para ello se tiene en cuenta que no toda decisión debe ser programada, sino por lo contrario se debe tener en cuenta la situación, y no limitar al sujeto decisor a hacer uso de sus habilidades, experiencias u otros recursos para una mejor decisión.

Las condiciones de toma de toma de decisiones descritas por Robbins y Coulter (2010) “muchas veces se clasifican en un continuo que va de la certidumbre (muy pronosticable), pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable)”.

Cuando toman decisiones, los directivos pueden hacer frente a tres condiciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre

Certidumbre

Según Robbins y Coulter (2010) menciona, “La situación ideal para la toma de decisiones es la incertidumbre, la cual es una situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas debido a conocer el resultado de cada alternativa” (p.129).

Esto no lleva a poner el ejemplo, en una universidad se mandan hacer volantes publicitarios para el examen de admisión, el área respectiva conoce el objetivo – los volantes- y no tiene dificultad para hacer una comparación entre las diversas imprentas que existen, ya sea cotizando precios, calidad. Con esta información sabe ya cuál será el costo de toda la impresión. Pero esto no le ayuda a saber cuántos mandar hacer, es donde tendrá certidumbre, porque no sabe, si bien se puede quedar sin volantes o le sobre considerando un gasto en vano.

Riesgo

Esta es la más común en casos de tomar decisiones. “En situaciones de riesgo los gerentes tienen información histórica (experiencia) para asignar probabilidades a las alternativas que se tiene” (Robbins y Coulter, 2010, p.129).

En caso la universidad este en la segunda convocatoria de examen de admisión del año, los encargados pueden analizar los datos y experiencia de las anteriores convocatorias para mandar hacer volantes, aunque con cierto riesgo, ya que quizás no se necesitaría la misma cantidad, considerando como riesgo.

Incertidumbre

Aquí se hace la interrogante ¿Qué pasa si usted enfrenta una decisión y no está seguro de los resultados y no puede hacer predicciones probables de manera razonable? Este panorama se denomina incertidumbre.

Robbins y Coulter (2010) “en estas condiciones, la elección de alternativas se ve influenciada por la cantidad limitada de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisiones” (p. 130).

Respeto a las condiciones de toma de decisión descrita por Robbins y Coulter (2010) citado en Vega (2015) podemos decir que “la primera situación de certidumbre consiste en conocer el objetivo que se pretende lograr con la decisión que se toma, ya que implica saber lo que se requiere”, luego se cuenta con abundante información que le es útil para tomar una decisión, pero en el transcurso tiene dudas y temor de caer en pérdidas de tiempo o recursos disponibles, y esto le lleva al sujeto a pasar de una situación de certidumbre a otra de riesgo o incertidumbre de lo que vaya a suceder. La otra es riesgo, en la cual pese a que se cuenta con información se

desconoce el resultado o no se sabe lo que pueda pasar, por tanto, el resultado puede ser positivo o negativo. Y por último la incertidumbre, en la cual se conoce poco de opciones o resultados. En la empresa esta se da porque el resultado de la decisión en la organización, depende de factores externos o fuera de control como clima, información, tiempo. Y no se sabe cuál será el resultado. Entre las situaciones, las más comunes son la de riesgo o incertidumbre.

Importancia de la toma de decisión

Según Herrera, (2014) la toma de decisión es importante ya que: “Es una de las responsabilidades fundamentales de la organización, puede incluir la participación de los subordinados y ayuda a la organización a aprender”.

En estas incluye:

“La adquisición de información acerca de la organización y el medio ambiente externo, la detección de limitaciones o discrepancias en la conducta, el rendimiento esperado, el análisis de eventos y alternativas y la implantación de nuevos cursos de acción”. (Herrera, 2014)

Ante lo mencionado por Herrera, (2014), tomar decisiones en la organización es muy importante, pero no es decidir cualquier cosa, ya que está en juego el futuro de la empresa y de todo lo que pertenecen a esta. Tomar decisiones no tener una elección y regir a todos en base a esto, sino que la importancia esta es tomar en cuenta la opinión y sugerencias de los trabajadores, y esto permite interactuar con toda la organización, hacerlos partes de la decisión y comprometerlos en el cumplimiento de los mismos.

La importancia de la toma de decisiones según Villanueva (2015) nos dice que:

Una de las bases en que sustentan la buena toma de decisiones en cualquier organización, se refiere al aprovechamiento de conocimiento, ya que si quien toma la decisión posee conocimientos, ya sea de los sucesos que encierren el problema, o en un contexto similar, entonces este saber puede utilizarse para seleccionar un curso de acción que le sea favorable a dicho problema.

Ante lo mencionado por Villanueva (2015), podemos considerar el “conocimiento” de la realidad de la organización como una herramienta para tomar una buena decisión, frente a lo que se desea actuar.

Características de la toma de decisión

Según Solano (2017, p.8) existen cinco factores que caracterizan a las decisiones:

1. Efectos a futuro. Debe tenerse en cuenta el grado de compromiso a futuro que se tendrá con la decisión que se tome. Las decisiones a largo plazo, consideradas como importante, deben ser tomadas a alto nivel, mientras que las de corto plazo a un nivel inferior.
2. Reversibilidad. Esta característica hace referencia a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implicaría ese cambio.
3. Impacto. Se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se verán afectadas.
4. Calidad. Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la institución, etc. Es decir, todos los aspectos de orden cualitativo que se encuentren presentes en la decisión.

5. Periodicidad. Consiste en las veces que se asumen ese tipo de decisión, y conocer su frecuencia o que no se toma en cuenta por única vez.

Respecto a las características mencionadas por Solano (2017), tomar decisiones implica muchos aspectos importantes para lograr el resultado esperado. Para que los directivos sean eficaces deben entender lo que implica la toma de decisión en una organización, ya que no está solo, sino de esta decisión depende todo un grupo de trabajo.

Por ello debe saber cómo aplicar estos elementos en su trabajo y funciones. El nivel para tomar decisiones en una organización dependerá de las características y situación. Ya sea si se trata de una decisión irreversible, excepcional, de impacto o de calidad, tener claro el objetivo o resultado que se pretende lograr.

Elementos de la toma de decisión

Según Álvarez (2003) “el arte de tomar decisiones comprende diferentes ingredientes básicos: Información, conocimiento, experiencia, análisis y juicio”. (Pp.32-33)

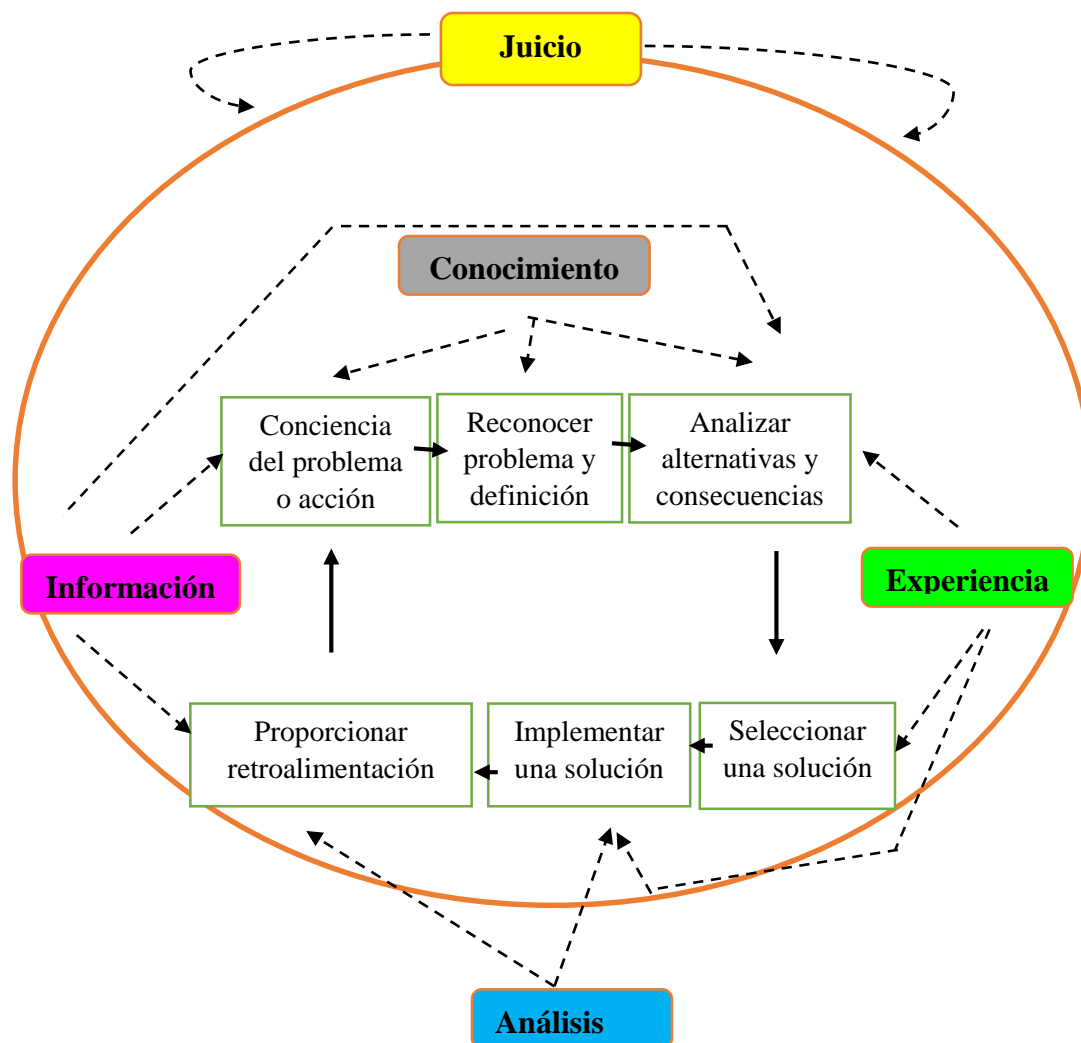


Figura 1. Elementos de la toma de decisión

Fuente: Álvarez (2003, p.32)

Aunque dichos ingredientes son requeridos de alguna u otra forma a lo largo del proceso de toma de decisiones, tal como se aprecia en la figura 1, estos elementos básicos son esenciales en ciertas actividades de dicho proceso. Así, por ejemplo, “es importante que existe información adecuada que permita distinguir una situación que necesita de una decisión. El conocimiento de las circunstancias que rodean el problema es importante a la hora de definir el problema y de escoger las posibles alternativas de solución”. (Álvarez, 2003, p.32)

Todo gerente debe quitarse la venda de los ojos, y ver con claridad lo que está sucediendo, y no ver o acomodar la situación a sus intereses.

“La experiencia, buena o mala, en situaciones similares minimizan la experimentación riesgosa al resolver una situación o tomar decisiones. Esta experiencia ayuda no solo a definir la alternativa, sino a escoger una solución e implementar la decisión de la mejor manera” (Álvarez, 2003, p.32)

El mismo autor define que “el análisis ayuda a conocer el proceso de implementación de una manera eficaz y de aplicarlo eficientemente, lo mismo que a definir qué tipo de información se necesita para retroalimentar y controlara el proceso de decisiones” (p.32)

Todo esto cierra el proceso de la toma de decisiones, y el decisor tiene esta herramienta o apoyo para actuar frente a la realidad que se viene viviendo en la empresa.

Finalmente es necesario contar el juicio que se define como “guía de todo el proceso de tomar decisiones, ayudando a seleccionar la mejor información, la mejor decisión, la mejor manera de implementarla y de integrar todas las actividades del proceso a fin de seleccionar el curso de acción apropiado”. (Álvarez, 2003, p.32)

Posterior a lo mencionado por el autor, consideramos que los elementos información, conocimiento, experiencia, análisis y juicio son importantes en el proceso de la toma de decisión. Contar con información es la base ya que permite tomar la decisión, tener conocimiento de la situación o realidad que se viene dando, no ver solo lo que quiere, la experiencia que ayuda a tomar decisiones conociendo ya sucesos pasados que hayan tenido un buen o mal resultado, y en caso de la segunda no volver a cometerla. El análisis, permite elegir

la mejor opción o tomar la mejor decisión y por último el juicio, que da lucidez y lógica al elegir la mejor decisión, la menor manera de aplicarlos y de integra todo el proceso a llevar cabo.

Prejuicios y errores en la toma de decisiones

Cuando los gerentes usan sus capacidades para tomar decisiones o utilizar reglas empíricas, no siempre son muy confiables. ¿Por qué? Porque pueden derivar en errores y prejuicios en el procesamiento y evaluación de la información con el cual se cuenta.

En la figura 2 se identifica 12 errores comunes de decisiones



Figura 2. Errores y prejuicios en la toma de decisiones

Fuente: Robbins y Coulter (2010, p.133)

Cuando los tomadores de decisiones piensan que saben más o todo, cometen errores de exceso de confianza. El error de satisfacción inmediata, es cuando quieren beneficios inmediatos y evitar costos. El efecto ancla cuando se obsesionan con la primera información.

Cuando los tomadores de decisiones son selectivos en sus percepciones demuestran prejuicio de percepción selectiva. Cuando buscan información para fortalecer decisiones anteriores, quizás sin darse cuenta se ubica en el prejuicio de confirmación. Porque buscan alternativas o caminos en base a decisiones ya tomadas, mientras que dejan de lado otras alternativas que puedan favorecer mucho más que las anteriores.

Ahora el prejuicio de disponibilidad se manifiesta cuando recuerdan hechos recientes. El error de representación se da cuando se compara la situación con un evento parecido. “Los gerentes que cometen este error encuentran analogías”, ahora la casualidad es “cuando los tomadores de decisiones les dan sentido a eventos casuales o al azar, lo que hacen muchos gerentes, cuando los tomadores de decisiones cometen el error de los costos irre recuperables, olvidan que las decisiones actuales no corrigen el pasado”. (Robbins y Coulter, 2010, p.134)

Los gerentes que de inmediato toman el crédito de éxito como suyo caen en el error del egoísmo. Y por último la predicción a la retrospectiva, “es la tendencia de los tomadores de decisiones a creer falsamente, luego de que saben el resultado de un suceso, que pueda haber sido acertada”. (Robbins y Coulter, 2010, p.134)

Para evitar lo mayor posible caer en errores y prejuicios, los directivos fomentan la decisión de equipo (colaboradores), que ayuden en alternativas de solución, y superar lo que se pretende. Pero tampoco estaría de más en que ellos apoyen con ideas, sugerencias, información previa a la toma de decisiones que afecta e incluye a toda la organización.

Proceso de toma de decisiones

Respecto al proceso “aunque la toma de decisión generalmente se describe como la lección entre alternativas, esa visión es demasiado simplista. ¿Por qué? Debido a que la toma de decisiones es un proceso, no es un simple acto de elegir entre alternativas”. (Robbins y Coulter, 2010, p.121).

Para ello en la figura 3 tenemos el proceso de toma de decisión que lo convierte en algo formal y no un simple proceso. Más que nada ayuda en las decisiones a nivel organizacional.

La toma de decisión es optar o elegir entre varias posibilidades, la más adecuada para dar solución a los problemas que se deán en la realidad, esta debe ser de una manera eficiente y con consecuencias positivas a corto y a largo plazo.

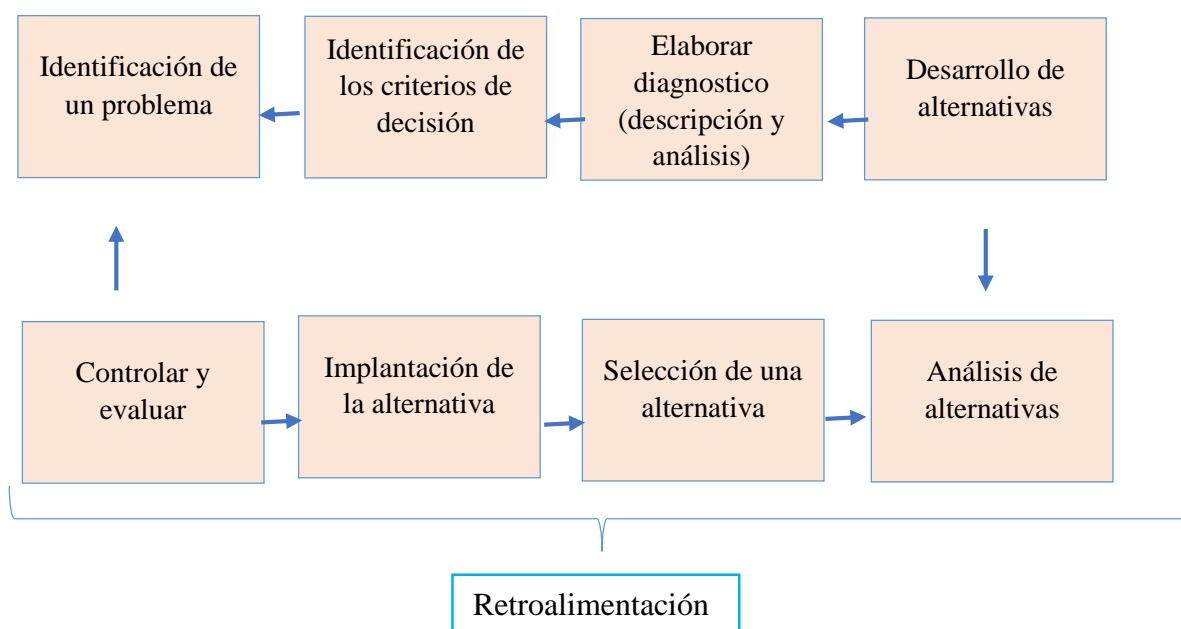


Figura 3. Proceso de la toma de decisión

Fuente: Robbins y Coulter (2010, p. 121)

Los ocho pasos de la figura 2 se explica según Robbins y Coulter (2010) de la siguiente manera:

Etapa 1. Identificación de un Problema (Problema y oportunidades)

En primera instancia al tomar una decisión “es necesario reconocer que hay una situación, es decir, problemas u oportunidades. Un problema existe cuando un tomador de decisiones detecta una diferencia entre el desempeño existente y el desempeño que desea, significa que algún aspecto del desempeño es insatisfactorio.” (Robbins y Coulter, 2010, p. 121)

El mismo autor define la oportunidad como “la posibilidad de alcanzar un estado mejor que el actual, un logro potencial que supere los objetivos actuales” (p.121)

Etapa 2. Identificación de los criterios de decisión (Específica y calidad)

En esta etapa “una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificara los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados” (Robbins y Coulter, 2010, p.121).

Etapa 3. Elaborar Diagnostico (Descripción y análisis)

Con la información disponible, lo que se sigue de manera natural es describir la situación que se presenta o que se vive donde “se explora el medio interno y también el medio externo, por tanto, se sabe cuáles son las oportunidades y amenazas, así como cuáles son las fuerzas y debilidades para determinar los posibles objetivos que se pueden alcanzar con alta probabilidad de poder alcanzarlos”. (Robbins y Coulter, 2010, p.121).

Etapa 4. Desarrollo de alternativas (establecer objetivos)

Es esta fase se exige que “el tomador de decisiones liste alternativas viables que puedan resolver el problema. Esta es la etapa en que el tomador debe ser creativo. En este punto las alternativas solo se listan, no se evalúan” (Robbins y Coulter, 2010, p.121).

Etapa 5. Evaluación de la efectividad de la decisión (Soluciones pasadas y soluciones creativas)

“Lo que sigue es actuar, crear, inventar o innovar posibles opciones que respondan a los objetivos que resultan de las necesidades (problemas, oportunidades). Se trata de que las opciones hagan posible el resultado deseado”. (Robbins y Coulter, 2010, p.121)

Etapa 6. Implantación de la alternativa (Mejores resultados y viabilidad y factibilidad)

Consiste en la selección o elección de la mejora alternativa que presenta la solución que se adapta a los objetivos y valores generales de la organización y logara los resultados deseados utilizando la menor cantidad de recursos. Tiene que ser con el menor riesgo posible.

Etapa 7. Selección de una alternativa (Resistencia, cronología y secuencia, recursos y delegación)

Esta etapa, se lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los involucrados y lograr que se comprometan con ella. Así mismo comprende el uso de las habilidades gerenciales, administrativas y persuasivas para garantizar que se realice la opción elegida” (Robbins y Coulter, 2010, p.121).

Etapa 8. Controlar y evaluar (Seguimiento y comparación real vs planeado)

Poner en practica la opción seleccionada no es garantía de que automáticamente se alcance el resaludado esperado, tampoco la toma de decisiones termina cuando una persona, directivo o

consejo de administración somete a votación o toma la decisión de qué opción implantar. “Se requiere hacer seguimiento desde el momento que se inicia e ir comparando los resultados parcialmente. Con los resultados programados para compararlos al finales con los resultados planeados originalmente” y para ello entrara en acción la “Retroalimentación () es importante porque la toma de decisiones es un proceso continuo e infinito” (p.121)

Ante lo mencionado por Robbins y Coulter (2010) se destaca que el tomador de decisiones este consciente de que existen problemas y oportunidades sobre las que se tiene que decidir, ya que no se puede tomar decisiones sin tener información, y que de estas múltiples informaciones elegir la solución más adecuada acorde la situación que se viene suscitando en la institución.

Dimensiones de la toma de decisiones

Castellanos (2018, pp.38-39) destaca las siguientes dimensiones de la toma de decisiones en las organizaciones:

1. Estilo decisivo: se prioriza la valoración de la acción, la rapidez, la eficiencia y lo que vine a ser la consistencia. Las personas que se fijan una meta, se resumen y rigen a él y pasan de acción en acción. Al relacionarse e intercambiar opiniones o puntos de vista con otras personas, le dan mayor valor a la honestidad, claridad o transparencia, lealtad y la concisión.

2. Estilo flexible: este tipo de estilo se concentra en la rapidez o velocidad, pero el orden y secuencia se expone a la permanente adaptabilidad del entorno y situación. Una persona que asume este estilo busca solo la información necesaria para elegir una línea de acción, y si fuera necesario cambia de curso de acción.

3. Estilo jerárquico: en este estilo no hay premura o prisa. Se realiza una búsqueda de información abundante esperando que estos contribuyan o aporten, pese a que hay la posibilidad que se deseche las opiniones, análisis y decisiones del entorno organizacional. Desde este punto de vista, las decisiones deben resistir y persistir la prueba del tiempo.

4. Estilo integrador: No hay búsqueda de una única solución, cada situación es enmarcada de manera amplia, y toma en cuenta elementos diversos que quizá podrían superponerse con otras. Hay toma de decisión con amplia definición y sus acciones toman diversos caminos. Cuando trabajan con el entorno, las personas que toman el estilo integrador prefieren muchos aportes o sugerencias y están dispuestos a conocer una variedad de opiniones, en el cual puedan estar incluidos incluso puntos opuestos a su visión sin caer en discusiones sino respetarlos. Para el estilo integrador, la toma de decisión no es un proceso imprevisto, sino que se considera un proceso natural al cual todos están expuestos en diversas situaciones o acontecimientos de la organización.

Según Castellano (2018) la toma de decisión está formado por 4 estilos o como él lo denomina dimensiones; la primera es tomar decisión en base a un estilo decisivo, en el cual priorizan la acción rápida, pero siendo consciente de la situación y la eficiencia en lo que se decide, previo a ello tienen mucho en cuenta a un plan de acción en la cual se rigen paso a paso, respetando la honestidad, transparencia y lealtad.

La segunda es el estilo Flexible, donde se concentran en la rapidez, no respetan el orden de un plan establecido sino lo establecen de acuerdo a la situación en la que se encuentran y a la adaptabilidad de la misma, se abstiene solo a buscar información que requiera o necesite, para tomar una decisión. La tercera el estilo jerárquico, donde no le da atención a la rapidez, ya que le gusta buscar abundante información, esperando que le ayude en lo que decida, pese a ser

consciente de que deseche información innecesaria o que no sirva para nada, pero haya implicado tiempo, considera perdido. En este estilo considera que la decisión tomada resista la prueba del tiempo.

Y por último el estilo Integrador, este estilo se da importancia o toman en cuenta la opinión e información de todos lados, e incluso no importas si son contradictorias, pero buscan amplias definiciones, no se basan en lograr una única solución, ya que cada situación lo direccionan de manera amplia, y entienden la toma decisión como todo un proceso mas no algo imprevisto.

Dimensiones de la toma de decisión según Robbins y Coulter

Las dimensiones consideradas por Castellanos (2018), es aseverado por Robbins y Coulter, (2010, p. 147), “ya que considera como dimensiones al estilo directivo (quienes toman decisiones rápidas), analítico (requieren mucha información y consideran más alternativas), conceptual (trabajan a largo plazo y son creativos ante problemas) y conductual (buscan en bienestar del equipo e impulsa su participación en las decisiones)”.

Los estilos de toma de decisión de los gerentes o directivos varían en dos características. La primera forma de pensar, por el hecho de que algunos son más racionales y lógicos al interpretar o procesar la información (son ordenados, congruentes, creativos e intuitivos). La segunda es la capacidad que el gerente tiene a la ambigüedad del individuo. (Unos toleran poco la ambigüedad, son constantes para reducir al mínimo la ambigüedad).

“Cuando se diagrama estas dos características se revelan cuatro estilos de toma de decisiones: Directivo, analítico, conceptual y conductual”. (Robbins y Coulter, 2005, p. 147)

Estilo directivo

Los que toman decisiones con un estilo directivo “toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional, eficientes y lógicos. Toman decisiones rápidas y se concentran en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y evalúen pocas alternativas” (Robbins y Coulter, 2005, p.147).

Estilo analítico

Quienes toman decisiones con un estilo analítico “toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que el estilo directivo, así mismo se caracterizan por su capacidad para adaptarse y enfrentar situaciones únicas”. (Robbins y Coulter, 2005, p.147)

Estilo conceptual

Bajo este estilo los directivos “tienen visiones o miras muy amplias y buscan muchas alternativas antes de tomar alguna decisión. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas”. (Robbins y Coulter, 2005, p.147)

Estilo conductual

Quienes toman decisiones bajo un estilo conceptual “trabajan bien con su equipo de trabajo, se interesan por logros de otros y aceptan sus sugerencias, buscan la comunicación efectiva y siempre están tratando de evitar conflictos”. (Robbins y Coulter, 2005, p.147)

Cabe resaltar que este estilo busca ser aceptado por sus subordinados y equipo con el cual trabaja.

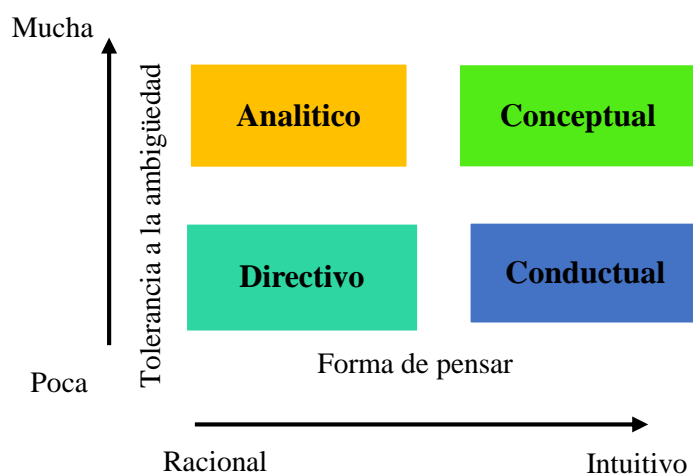


Figura 4. Dimensiones de toma de decisiones

Fuente: Robbins y Coulter (2010)

Ante lo mencionado por (Robbins y Coulter, 2010 pp. 132-147) se considera cuatro estilos de tomar decisiones, el estilo directivo tiene poca tolerancia a la ambigüedad y es racional en sus pensamientos, el analítico es aquel que tolera la ambigüedad y también es racional en sus pensamientos, el conceptual tolera la ambigüedad y emplea su intuición en su forma de pensar y por último el conductual tiene poca tolerancia a la ambigüedad, le gusta inundarse de información y ser aceptado por su grupo de trabajo.

Aunque los estilos son distintos, en la mayoría de casos los gerentes asumen más de una característica de los tipos de estilos. Algunos gerentes mostraran un estilo dominante, otros más flexibles y cambiaran de estilo dependiendo de la situación en que se encuentren.

Hay que tomar en cuenta que no solo los gerentes o directivos toman decisiones, sino todos los trabajadores, algunos se toman su tiempo, analizan alternativas y analizan el riesgo (estilo analítico), otros se preocupan por escuchar sugerencias de los demás antes de tomar decisiones asumiendo un estilo conductual.

2.2.2. Gestión universitaria

Historia de la gestión universitaria

Son las universidades “organizaciones abiertas y complejas en donde su cultura es preponderante al momento implementar sus modelos de gestión. Se unen dentro de ella la libertad académica y la autonomía, que son reconocidos como grandes valores desde su concepción” (Baldrige et al. 1977; Birnbaum 1988; Sporn, 1996).

A causa de las necesidades de la sociedad, “las organizaciones universitarias se fueron volviendo complejas, intrincadas y desafiantes por su contexto y por ende emergió de manera espontánea la necesidad de buscar formas modernas para poder gestionar adecuadamente con el fin de posibilitar mayores niveles de eficiencia y efectividad organizacional”. Por su parte Baldrige (1977) menciona “mientras más grande es la institución universitaria mayores son los niveles de libertad en la labor de los académicos, siendo por lo mismo, más compleja y difícil de gestionar”.

Ante esto se reconoce dos elementos importantes según (McCormick y Meiners 1988; Sporn 1996) al hablar de gestión universitaria:

“Por un parte hay una estructura de gestión que tiene que ser eficiente en el manejo de los recursos, a la vez encuentra que las decisiones sobre estructura están basadas en elementos políticos que mandan en la gestión universitaria, las que vienen sostenidas en la historia de los gobiernos universitarios” (p. 143).

Primero: existencia de metas ambivalentes; “diferentes objetivos, estándares de enseñanza, ámbitos de investigación y el nivel de los servicios entregados, no existiendo claros acuerdos en lineamientos en cuanto al cumplimiento de metas y el proceso de toma de

decisiones”. (McCormick y Meiners 1988; Sporn 1996; Mollis y Marginson, 2002).
Deficiencias y problema en el ámbito de gestión.

Segundo, las universidades son instituciones orientadas hacia las personas. Problema del ámbito político.

En este contexto yace la interrogante de ¿Que comportamiento y habilidades políticas requieren para una buena gestión universitaria? (Hardy 1990, Sporn 1996).

Organizacionalmente hablando se distinguen dos tipos de funciones de directivos:

Una de bajo nivel “se refieren a labores meramente administrativas realizables por cualquier profesional o persona correctamente entrenada, las habilidades de este tipo de funciones se obtienen de manera simple a través de la mera observación y el ejercicio diario de la tarea” (Barrett, 1963; Mortimer, 1971).

Dos de alto nivel, las que están relacionados con la toma de decisiones que según Barrett (1963) son “materias que afectarán la formación de estudiantes e investigaciones, y por lo tanto, ya sea de manera directa o indirecta, afectarán a la sociedad por el tipo de individuo que se forma, el cual debe ser llamado a aportar y liderar en su comunidad”.

Ante este panorama se identifica que la gestión no solo depende de una persona ya que esta engloba a muchos actores que se desenvuelven en la institución. Que en muchos casos luchan por tener el poder para tomar decisiones acordes a sus intereses sin velar por el bienestar educativo e institucional

La gestión universitaria en el contexto latinoamericano

“La necesidad de establecer una cultura de paz en las sociedades de América Latina es un desafío a la educación por la paz” (Cerdas, 2015). “Este tipo de educación demanda de una gestión universitaria que contribuya a la transformación de una serie de factores sociales a través de la paz y respeto a la dignidad humana ya al mismo tiempo, estas características son muy influenciadas por los factores sociales”. (Veliz et.al, 2016)

En el contexto latinoamericano se evidencia la importancia de fortalecer los resultados de la educación superior como vía para construir una sociedad más equitativa, profundizando en la innovación a partir de la gestión de conocimiento.

En países de Latinoamérica, citado a Weise (2010):

Se marca un alto a las políticas neoliberales a nivel del estado y también a nivel de la educación superior. Este proceso de decadencia de las políticas neoliberales, señala una etapa de reconfiguración de las relaciones universidad – estado, y agudiza la necesidad de cambio de las universidades, aunque sin horizonte muy definido. (p.49)

Así mismo según la Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica, Andes (2015): “La educación superior como el desarrollo científico ha sido una preocupación central para el gobierno” (par.10) y “solo la difusión de conocimiento garantiza la equidad entre las sociedades. Vamos a construir un ecosistema social, para el desarrollo del conocimiento y de la tecnología” (párr.11).

Al mismo tiempo se precisa que el panorama de lo que debe ser la educación superior “nace desde los grandes conglomerados europeos e internacionales y esto no hace que los países latinoamericanos tengan la misma igualdad de condiciones para implementar las nuevas

exigencias o retos de la educación superior” (p.128). Las universidades latinoamericanas “requieren de una profunda reforma que las libere las largas y dañinas secuelas que den la importación de modelos europeos, estas exigencias se realizan con esfuerzos para lograr un mayor desempeño en la eficiencia y eficacia de la gestión de la universidad” (Aboites, 2010, p.128).

Al buscar cambios en los resultados de la gestión universitaria se busca hablar de la organización como un todo y los recursos que implica esta transformación ya sea humano, tecnológico, financiero, etc., que permite un mayor alcance de objetivos reales.

Así mismo en ámbito latinoamericano “se requieren universidades orientadas al desarrollo con impacto social y contribuir al desarrollo económico social, que profundicen en la formación de una ciudadanía orientada a la solución de problemas sociales, con el dominio de herramientas y conocimientos de su profesión y fortalezcan la preparación del talento humano con responsabilidad social” (Aboites, 2010, p. 129).

Ante este punto de vista es que se busca analizar y detectar factores que benefician y ayuden al logro de objetivos previos y se muestren resultados positivos o mejora en la gestión al fin de cada periodo.

La realidad peruana

Según lo mencionado por Pedraglio (2016) pone en claro que la realidad de la educación superior que se vive en la actualidad no se despliega de los cambios o exigencias del mercado o sector, por lo contrario, “su impacto en un contexto tan desregulado en términos de calidad,

supervisión, gestión y articulación con las necesidades del país ha provocado una situación de verdadera crisis de todo el sistema educativo”. (p. 42).

A par reconoce que a partir del año 1996 “la ley de promoción de la inversión en la educación, conocida como el Decreto ley 882 (congreso de la república del Perú, 1996), durante el gobierno de Fujimori, la privatización de las universidades creció de manera exponencial”. Porque “de las 142 universidades actuales, 9 son privadas (64%), las cuales brindan educación al 75% de la población estudiantil” (p.42). A ello “se suma una falta total de control y supervisión sobre la calidad de la formación que se brinda, siendo el Perú uno de los pocos países en América latina donde aún no funciona a plena marcha un sistema de aseguramiento y acreditación de la calidad” (Pedraglio, 2016, p. 43).

La exigencia que se vive en las organizaciones superiores a manos de entes superiores exige cambiar todo el panorama de la educación superior.

Por todo este panorama, y tras pasar por varios entes supervisores, en el 2014, en el Perú se aprobó una Ley universitaria. “La ley 30220, donde su objetivo es regular la calidad de la educación universitaria, enfocándose además en la situación de gobernanza las universidades públicas y en el control de lucro excesivo de las universidades societarias” (p.42). A causa de presiones gubernamentales y políticas frente al debate de la ley, perdió interés y su aplicación flaqueo, dejando muchas deficiencias y vacíos. Pero no se debe ignorar en su totalidad por considerar puntos de vital importancia en la educación superior. Esta misma ley “creo la Sunedu como la entidad responsable de licenciamiento de las universidades y de supervisar la calidad del servicio educativo universitario. En la actualidad se ha iniciado el proceso de licenciamiento de todas las universidades públicas y privadas del país”. (Pedraglio, 2016, p.43)

Por consiguiente, podemos aseverar que la nueva ley universitaria va influir en toda la gestión de las instituciones de educación superior, por la “serie de exigencias como es estructura, tamaño de organización, certificaciones académicas del personal docente, recursos económicos destinados a la investigación, responsabilidad social, modalidades de admisión, etc., tanto para universidades públicas y privadas”. (Pedraglio, 2016, p. 42-43).

Definición de gestión universitaria

La organización Universitaria desde el punto de vista de Mintzberg (1994) citada en Ramos (2017): lo denomina organizaciones profesionales, y como características menciona que las universidades “son consideradas como algo especial de organización profesional, mencionada burocracia profesional donde existe un gran núcleo operacional donde los profesionales académicos desarrollan su actividades, así mismo se caracterizan por relacionar a especialistas capacitados y formados, concediéndoles el control para su labor”. (p.18)

Si nos ubicamos en una visión centrada en los recursos humanos, Cassasus (2000) citada en Ramos (2017), señala que “la gestión es el proceso que permite una relación adecuada entre estructura, estrategia, capacidad, estilo, personas y objetivos organizacionales a fin de lograr lo que se espera”, en esta misma línea precisa Drucker (1996), “función gerencial donde el gerente debe administrar, organizar y/o mejorar lo que ya existe y se conoce”.

Definitivamente las universidades son organizaciones que generan la interacción de nuevos aspectos o componentes en beneficio de la sociedad educativa y formadora de profesionales.

A esto Albornoz (2002) citada Ramos (2017) menciona: que las universidades son “instituciones promotoras de la articulación de conocimientos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos en y para la sociedad, de tal forma contribuir con el desarrollo económico, social y cultural, y es importante que las funciones de producción y avance del conocimiento hacen que la universidad sea una institución compleja”. (p.92)

Para Martí y Asensio (2005) la gestión universitaria “es el conjunto de distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo” (p.35)

Carrillo (2002) lo define “función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográfica, equitativo y eficiente que permite a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos capaces de sincronizar sus proyecto personal y profesional”.

La administración universitaria también es definida como “área de conocimiento de la administración, que se preocupa por la gestión en instituciones de enseñanza universitaria. Generalmente, la gestión universitaria es clasificada en dos modalidades: los servicios administrativos y de infraestructura y la práctica académica”. (Sánchez, M, 2005, p.23)

Como menciona Hax y Majlux (1996) la gestión universitaria “es un modo de conducir la organización cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativas que vinculan las decisiones operacionales y estrategias, a todos los niveles jerárquico y líneas funcionales de autoridad” (p. 67).

De lo mencionado por diversos autores, entendemos la gestión como “proceso de toma de decisiones para lograr una eficiente y eficaz administración de los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales a través de la definición y ejecución de políticas, estrategias, proyectos para ofrecer un buen servicio educativo”. (Sánchez, M, 2005, p.24)

Las instituciones de educación superior son empresas que prestan servicios de enseñanza educativa a la sociedad, donde el directivo de la universidad ya no tiene una función simple, sino es algo más complejo y amplio, ya que es la persona que tiene la capacidad profesional conceptual e intelectual de saber enfrentar problemas o situaciones que se presenten y tomar decisiones adecuadas a estas.

Por ello las universidades deben enfocarse en satisfacer las expectativas y exigencias de sus clientes (alumnos) quienes esperan y deben recibir un servicio de calidad, en todos sus campos.

Elementos en la gestión universitaria

En la Figura 5 se presenta los cinco elementos destacables de la gestión universitaria.

Según Ganga, et.al (2014) los elementos son: “grupos de interés, participación, nivel o contexto, los asuntos y los elementos de gobierno”.



Figura 5. Elementos de la gestión universitaria

Fuente: Ganga, et.al (2014, p.13) a partir Leslie 1975

Se puede ver claramente la existencia de actores que hacen todo para tener el poder, el más común los grupos políticos de la comunidad académica que aumenta con la complejidad de la universidad, otro los estudiantes que poco a poco hicieron notar su presencia en las decisiones, las autoridades administrativas y organizaciones sindicales.

Los directivos universitarios “son los “managers” universitarios, responsables no solo de la eficiencia de recursos, sino básicamente de la integración política del sistema universitario. Son ellos quienes ejercen el poder protagónico al ser evaluadores del trabajo de los académicos” (Mintzberg, 1989, p.94).

Los maestros; “son los profesionales de la educación forman un núcleo de poder en razón de la posesión de un conocimiento particular experto”. (Mintzberg, 1989, p.94).

Los estudiantes; en su mayoría la universidad es presentada de forma general como una institución regida por los alumnos. “Es la universidad de hoy en día los estudiantes, como

clientes, que dirigen la universidad de forma indirecta”. Aquí cabe considerar al concejo universitaria “Cuando los estudiantes compran los servicios de la universidad están dirigiendo las fuerzas del mercado en un sentido, está votando a favor de una empresa y en contra de otras”. (Sánchez, M, 2005, p.25)

La estructura organizacional universitaria; “los cambios de papeles y contenidos llevan consigo una verdadera modificación de la naturaleza misma del trabajo académico y unas relaciones mutuas diversas. Esto se refleja en la estructura organizacional, que contiene elementos de su pasado y adquiere formas empresariales” (Mintzberg, 1994, p.95).

La organización universitaria citada por Mintzberg (1994). “El staff de apoyo y a la estructura Administrativa, bien desarrollada e integrada por los administrativos y servicios por terceros, se basa en apoyar al personal académico y a los estudiantes” (p.18).

Aspectos para la gestión universitaria

Según Ganga, et.al (2014, p.16) Se divide en dos grandes aspectos:

a) La gestión corporativa

Esta es entendida como “conjunto de principios y practicas optadas por el órgano directivo superior de la universidad para el aseguramiento de su grupo de interés, las decisiones tomadas aporten a la creación de un marco de transparencia, ética y responsabilidad social universitaria” Ganga, 2014, p.16). “El análisis de conflictos, negociación y compromisos que se originan en la universidad y son parte fundamental de la investigación disciplinar, como la composición, rol, tipologías y proceso de la toma de decisiones de los gobiernos corporativos de las universidades”. (Casanova y Rodríguez, 2014)

b) La gestión estratégica universitaria

Contempla según (Ganga, et.al, 2014, p.16) “la capacidad por medio del arte y / o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la institución, parte con un proceso de planificación corporativa” que seguidamente se presenta en las áreas o departamentos de la universidad a través de un proceso funcional que empieza la división y delegación de responsabilidades. Se resalta que está dentro del proceso de orden instrumental que tiene lugar en el ámbito de la construcción y ejecución de las decisiones universitarias. El estudio de modos de Gestión universitaria y sus diversas categorías funcionales, como también la misión, visión, estrategia, resultados y desempeño son elementos vitales para conocer hacia donde se dirige toda la gestión y objetivos en común como institución.

Beneficios de la gestión universitaria

Según Cárdenas. A (2016) adaptado de Del Rio, L. (2009), los beneficios se dan en tres grupos para estudiantes, personal y universidad.

Para los estudiantes; “reciben servicios oportunos, eficientes y de calidad. Ahorran esfuerzo y dinero al no tener que repetir paso y documentación”. (Del Rio, 2009, p, 5)

Que los estudiantes se sientan satisfechos con lo que reciben es la base de la universidad

Para el personal; “reduce el esfuerzo tanto físico como mental. Aumenta el grado de satisfacción en sus actividades diarias. Mejora el clima organizacional y reduce las molestias derivadas de las sobrecargas u sub cargas de trabajo”. (Del Rio, 2009, p.5)

Se les da más tranquilidad y alivio en sus responsabilidades.

Para la universidad; “mejora la imagen ante el cliente y empleados. Brinda un servicio caracterizado por la cordialidad, tolerancia y responsabilidad. Disminuye la cantidad de trámites” esto es tratándolo desde un punto de vista interno, pero no se debe dejar de lado los factores externos, entre estos considera que “mejora las interrelaciones internas y externas, disminuye las demoras y destaca la importancia de una gestión enfocada al cliente. Cuenta con un manual de procesos y procedimientos que potencia procesos de mejoramiento continuo.” Esto permite lograr compromiso en el todo el personal y directivos con los objetivos organizacionales planteados como equipo de trabajo. “Se valoriza y compromete a los líderes en cada área y para cada actividad o proceso. Permite conocer las deficiencias para planear las mejores y aumenta la satisfacción de los usuarios interno y externos”. (Del Rio, 2009, p.5).

Etapas de la gestión universitaria

Según Cárdenas. A (2016, p.6) adaptado de Salas (2003), “La gestión universitaria bajo un enfoque de la administración educativa contempla 4 fases básicas”:

Fase I: Planificación

“Los elementos que se consideran en esta fase en la elaboración del proyecto educativo, tipo de sociedad y el sistema económico político. Así mismo, consiste en la adscripción de un paradigma o paradigmas educativos para la práctica. Es la base e infraestructura general a lo que se va desarrollar”. (Cárdenas, 2016, p.6)

Fase II: Organización

Consiste en “procedimientos administrativos para la operación. Procedimientos operativos y la definición de indicadores de monitoreo”. (Cárdenas, 2016, p.6)

Fase III: Dirección

Está en manos de los directivos universitarios, el consejo universitario y los educadores.

Fase IV: Evaluación

Se tiene a los organismos de acreditación nacionales e internacionales. Así mismo los estudiantes, familia y otros actores sociales que reciben el servicio educativo profesional.

2.3. Definición de términos básicos

Certidumbre. “Situación donde se conoce los objetivos, contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando”. (Robbins y Coulter, 2010)

Estilo decisivo. “Capacidad de prioriza la valoración de la acción, la rapidez, la eficiencia y lo que viene a ser la consistencia. Las personas que se fijan una plana, se resumen y rigen a él y pasan de acción en acción”. (Castellanos, 2018)

Directivos universitarios. “Son los managers universitarios, responsables de la eficiencia de recursos y a la integración política de todo el sistema universitario”. (Mintzberg, 1989).

Dirección. “Está en manos de los directivos universitarios, el consejo universitario y los educadores”. (Cárdenas, 2016)

Estilo flexible. “Este tipo de estilo se concentra en la rapidez o velocidad, pero el orden y secuencia se expone a la permanente adaptabilidad del entorno y situación”. (Castellanos, 2018)

Estilo jerárquico. “Se realiza una búsqueda de información abundante esperando que estos contribuyan o aporten, pese a que hay la posibilidad que se deseche las opiniones, análisis y decisiones del entorno organizacional”. (Castellanos, 2018)

Estilo integrador. “No hay búsqueda de una única solución, cada situación es enmarcada de manera amplia, y toma en cuenta elementos diversos que quizá podrían superponerse con otras”. (Castellanos, 2018).

Estilo directivo. “Estilo de toma de decisión que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad u una forma racional de pensar”. (Robbins y Coulter, 2005, p. 147)

Estilo analítico. “Estilo de toma de decisión que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar” (Robbins y Coulter, 2005, p. 147)

Estilo conceptual. “Estilo de toma de decisión que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar” (Robbins y Coulter, 2005, p. 147)

Estilo conductual. “Estilo de toma de decisión que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar”. (Robbins y Coulter, 2005, p. 147)

Estudiantes. “Es la universidad de hoy en día los estudiantes, como clientes. Dirigen a la universidad de forma indirecta. Cuando los estudiantes compran los servicios de la universidad están dirigiendo las fuerzas del mercado en un sentido, está votando a favor de una empresa y en contra de otras”. (Sánchez, M, 2005, p.25)

Evaluación. “Se tiene a los organismos de acreditación nacionales e internacionales. Así mismo los estudiantes, familia y otros actores sociales que reciben el servicio educativo profesional”. (Cárdenas, 2016).

Gestión universitaria. “Proceso que permite una relación adecuada entre estructura, estrategia, capacidad, estilo, personas y objetivos organizacionales a fin de lograr lo que se espera”, en esta misma línea precisa Drucker (1996), “función gerencial donde el gerente debe administrar, organizar y/o mejorar lo que ya existe y se conoce”. (Ramos, 2017)

Heurística. “Reglas empíricas que utilizan los gerentes para simplificar la toma de decisiones” (Robbins y Coulter, 2010, p.133)

Incertidumbre. “Situación en la cual quien decide no tiene la certeza ni cuenta con cálculos de probabilidades Consiste en saber muy poco de alternativas o sus resultados”. (Robbins y Coulter, 2010)

Implementar la alternativa. “Es poner en marcha la decisión, consiste en comunicarla a los afectados logrando que se comprometan con ella. Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, apoyan con entusiasmo el resultado que si solo se les dice los que deben hacer”. (Robbins y Coulter, 2005).

Maestro. “profesionales de la educación que forman un núcleo de poder en razón de la posesión de un conocimiento particular experto”. (Mintzberg 1989)

Organización. “Consiste en los procedimientos administrativos para la operación. Procedimientos operativos y la definición de indicadores de monitoreo”. (Cárdenas, 2016).

Organización universitaria. “denominada como organizaciones profesionales, la caracteriza que son consideradas como un tipo particular de organización profesional denominada burocracia profesional en la que existe un gran núcleo operacional de basa plana

Planificación. “Los elementos que se consideran en esta fase en la elaboración del proyecto educativo, tipo de sociedad y el sistema económico político. Así mismo, consiste en la adscripción de un paradigma o paradigmas educativos para la práctica. Es la base e infraestructura general a lo que se va desarrollar”. (Cárdenas, 2016)

Riesgo. “Situación en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados”. (Robbins y Coulter, 2010)

Toma de decisión. “La toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación”. (Chiavenato, 2007).

Universidad. “Son instituciones promotoras de la articulación de conocimientos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos en la sociedad y para la sociedad, y de tal forma contribuir con el desarrollo económico, social y cultural conforme a las prioridades locales, regionales o nacionales”. (Albornoz, 2002)

Capitulo III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Básica, como consecuencia del estudio de las dos variables de investigación, toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

La investigación básica, según Sierra (2007) “tiene como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de toda otra investigación, así mismo la investigación básica nos permite conocer y explicar” (p.32).

3.2. Diseño de investigación

No experimental – transversal- descriptiva, correlacional

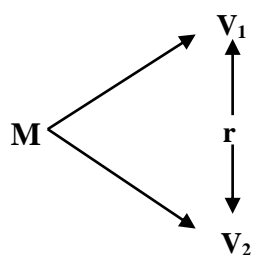
Las investigaciones no experimentales Sampieri, Fernández y Baptista (2014) la definen como; “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

Así mismo los autores mencionan que “las investigaciones transversales consisten en recolectar datos en un solo momento o en un tiempo único” (p.154).

Las investigaciones descriptivas “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.155)

Según Hernández, Fernández y Baptista definen que es correlacional porque “solo se persigue medir el grado de relación existente entre dos o más variables de un objeto (muestra) de investigación en un momento determinado” (p.153).

El esquema siguiente muestra el diseño de la investigación:



Donde:

M: muestra

V1: Observación de la variable 1

V2: Observación de la Variable 2

r: Correlación

3.3. Población y muestra de la investigación

Población

La población del presente estudio está conformada por 68 sujetos que son el total del personal administrativo que laboran en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

“Población o universo, conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Lepkowski, 2008, citado en Hernández, Baptista y Collado, 2014, p.173).

Muestra

No probabilística – Censal. Se trabajó con los 68 sujetos del personal administrativo que labora en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, siendo la muestra para la investigación.

“En las muestras no probalística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.176)

3.4. Técnicas para la recolección de datos

Las técnicas empleadas en la investigación son:

Análisis bibliográfico:

De los libros, investigaciones y artículos científicos, como fuentes de información que serán analizados, comparados y comentados. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de repositorios de tesis universitarias y bibliotecas.

Encuesta

La encuesta aplicada fue dirigida al personal administrativo de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. El propósito es determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.4.1. Descripción de los instrumentos

Cuestionario:

El instrumento para medir ambas variables de estudio es el cuestionario. Para la variable toma de decisión se considera un cuestionario compuesto por 36 ítems, dentro de sus 4 dimensiones, la escala de medida es ordinal o Likert, donde se considera los valores de 1: Nunca, 2: Muy pocas veces, 3: Algunas veces, 4: La mayoría de las veces, 5: Siempre. Así mismo para medir la variable gestión universitaria se utilizó el cuestionario de 20 ítems medido a escala ordinal o Likert, con las siguientes categorías; 1: Nunca, 2: Muy pocas veces, 3: Algunas veces, 4: La mayoría de las veces 5: Siempre.

3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos

Validez de instrumentos

En la presente investigación, se realizará la validación de contenido de los instrumentos de evaluación a través de juicio de expertos. Para ello se requirió la opinión de 5 docentes de recorrida trayectoria y conocedores del tema.

La validez de expertos según Hernández, Fernández y Baptista (2016), “se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con voces calificadas” (p.204).

Fórmula:

Coefficiente de validez de contenido

Validez Total del Instrumento: CVC Total

$$CVCtc = \frac{\sum CVCic}{N} = \sum \left[\left[\frac{\sum xi/J}{Vmax} \right] - Pei \right] (1/N)$$

Toma de decisiones

$$CVCtc = 0.835$$

Gestión universitaria

$$CVCtc = 0.85$$

Aplicando la validez, bajo parámetro de validez de expertos, para cada variable se obtuvo para la Toma de decisiones 0.83 considerando como buena validez y para la gestión universitaria 0.85 considerado al igual como buena validez.

Tabla 3

Escala interpretativa de la validez de contenido

0.1 a 0.40	Inaceptable
0.41 a 0.60	Muy baja
0.61 a 0.70	Baja
0.71 a 0.79	Moderadamente baja
0.80 a 0.90	Buena
0.90 a 0.99	Excelente

Fuente: Hernández, R (2002, p.164)

Confiabilidad de instrumentos

Para la confiabilidad se empleó la medida de consistencia interna a través del alfa de Crombach para cada variable y para la ejecución de estos se usó el programa Excel y el aplicativo IBM SPSS Statistic 22.

Formula:

Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Variable Toma de decisiones $\alpha = ,924$

Variable Gestión universitaria $\alpha = ,884$

Tabla 4

Estadístico de confiabilidad de la variable toma de decisiones

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,924	,924	36

Fuente: Propia en base al SPSS.

Tabla 5

Estadístico de confiabilidad de la variable Gestión universitaria

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,884	,880	20

Fuente: Propia en base al SPSS.

Frente a este resultado se considera la confiabilidad del instrumento de toma de decisiones como excelente con un valor de ,924 y para el instrumento de Gestión universitaria como bueno con un valor de ,884.

Tabla 6

Escala interpretativa del coeficiente de alfa de Cronbach

Coeficiente alfa > .9 es excelente
Coeficiente alfa > .8 es bueno
Coeficiente alfa > .7 es aceptable
Coeficiente alfa > .6 es cuestionable
Coeficiente alfa > .5 es pobre
Coeficiente alfa < .5 es inaceptable

Fuente: George y Mallery (2003, p.231).

3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Concluido el trabajo de campo se procedió a construir una base de datos en el programa Excel, para luego realizara el análisis estadístico descriptivo con el uso del programa IBM SPSS Statistic 22, realizando el siguiente proceso:

El análisis realizado fue principalmente descriptivo

Para variables categóricas, los resultados son presentados en frecuencia absoluta y porcentual.

Para variables ordinales, se emplean medias y desviación estándar.

Estos resultados fueron presentados en tablas y figuras. Se utilizaron tablas de doble entrada para registrar posibles relaciones entre variables. Se utilizó inferencia estadística, para la comparación de las variables.

Se investigó posibles relaciones que se pudo establecer en base a los resultados obtenidos durante la investigación. Para el cual se usó el estadístico de correlación Tau B de Kendall para variables medidas a escala ordinal (ambas), y conocer la relación de las variables en investigación. El nivel significativo utilizado fue $\alpha = 0.05$, esto es, toda vez que p sea menor que 0.05, el resultado es considerado estadísticamente significativo.

Capítulo IV

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras

4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones

Variable: Toma de decisiones

Tabla 7

Distribución de frecuencias de la Variable Toma de decisiones, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	22	32.35	32.35	32.35
Regular	40	58.82	58.82	91.18
Eficiente	6	8.82	8.82	100.00
TOTAL	68	100		

Fuente: Elaboración propia

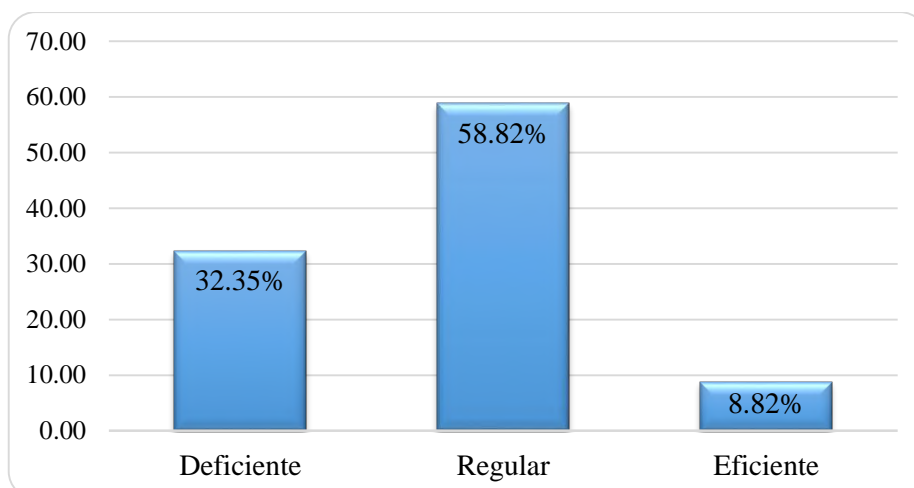


Figura 6. Grafica de barras del nivel de toma de decisiones, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

De la tabla 7 y figura 6, se observa que la toma de decisiones percibida por el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel regular (58.82%), seguido por el nivel deficiente (32.35%) y eficiente (8.82%). Esto quiere decir que la toma de decisiones, comprendida por el estilo decisivo, flexible, jerárquico e integrador, se aplica en diversos momentos o situaciones acorde al nivel de toma de decisiones determinada, pero en un nivel regular.

Dimensiones de toma de decisiones

Toma de decisión decisiva

Tabla 8

Distribución de frecuencias de la dimensión toma de decisión decisiva, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	35	51.47	51.47	51.47
Regular	26	38.24	38.24	89.71
Eficiente	7	10.29	10.29	100.00
Total	68	100		

Fuente: Elaboración propia

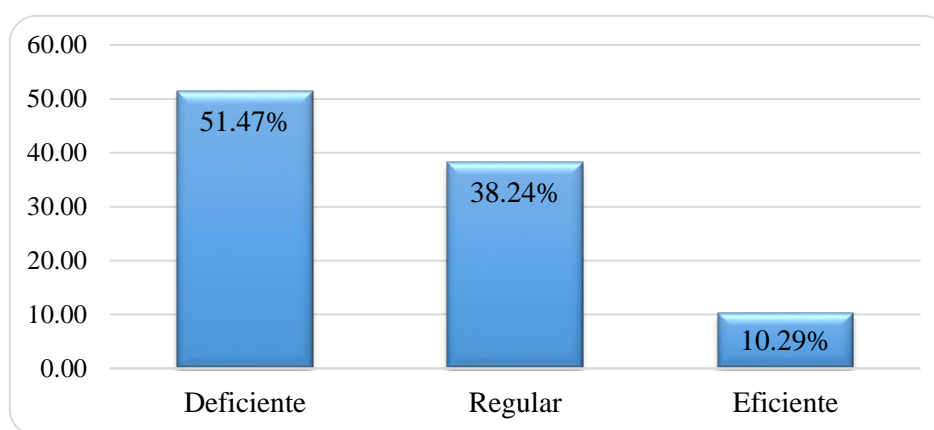


Figura 7. Grafica de barras del nivel de toma de decisión decisiva, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

De la tabla 8 y figura 7, se evidencia que el estilo de toma de decisión decisiva percibida por el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad

Peruana Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel deficiente (51.47%), seguido por el nivel regular (38.24%) y por último el nivel eficiente (10.29%). Esto nos muestra que el estilo de toma de decisión decisiva, que engloba disponer de poca información, poca apertura al dialogo, y tomar decisiones rápidas apresuradas, percibida por el personal administrativo encuestado está en un nivel deficiente, por ello podemos decir si lo aplican en la institución, pero de forma deficiente.

Toma de decisión flexible

Tabla 9

Distribución de frecuencias de la dimensión toma de decisión flexible, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	24	35.29	35.29	35.29
Regular	44	64.71	64.71	100.00
Eficiente	0	0.00	0.00	100.00
Total	68	100		

Fuente: Elaboración propia

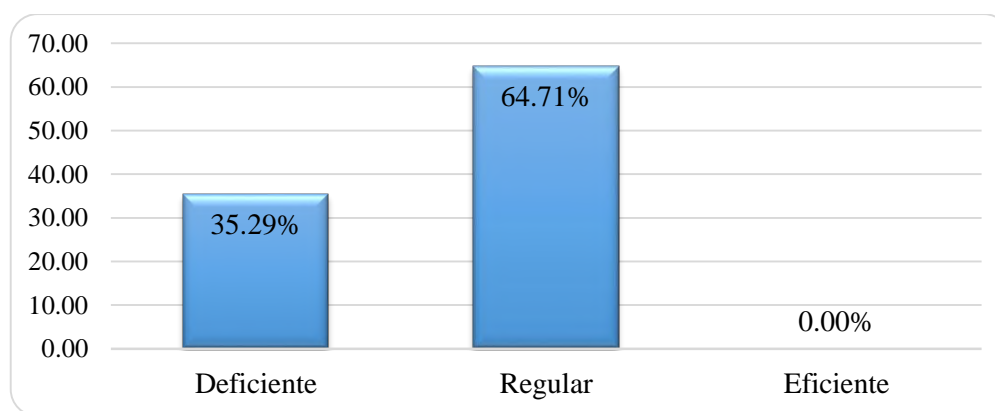


Figura 8. Grafica de barras del nivel de toma de decisión flexible, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

En la tabla 9 y figura 8, se muestra que el estilo de toma de decisión flexible percibida por el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel regular (64.71%) y en el nivel deficiente (35.29%). Esto nos indica que el estilo de toma de decisión flexible, que comprende, determinar muchos cursos de acción, se salen del tema o consideran asuntos circunstanciales que se presentan (fuera de agenda), demoras por agenciarse de datos e información, percibida por el personal se ubica en el nivel regular, por ello podemos decir que si se pone en práctica en la institución.

Toma de decisión jerárquica

Tabla 10

Distribución de frecuencias de la dimensión toma de decisión jerárquica, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	10	14.71	14.71	14.71
Regular	56	82.35	82.35	97.06
Eficiente	2	2.94	2.94	100.00
Total	68	100		

Fuente: Elaboración Propia

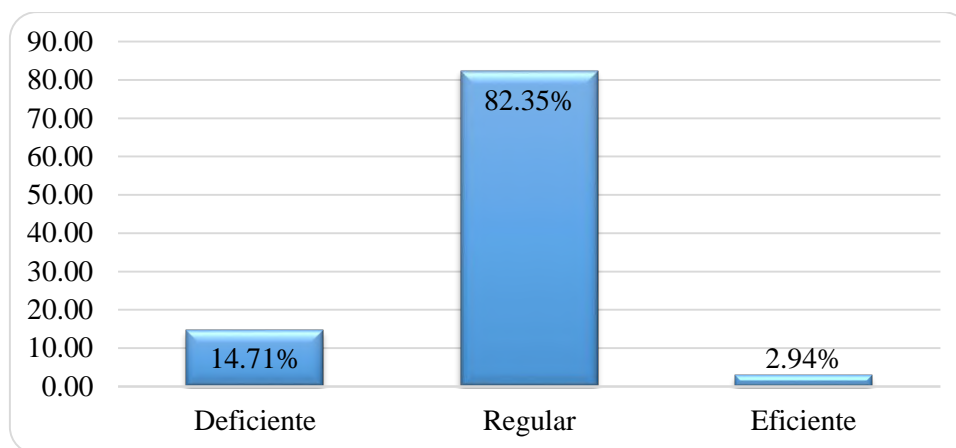


Figura 9. Grafica de barras del nivel de toma de decisión jerárquica, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

De la tabla 10 y figura 9, se muestra que el estilo de toma de decisión jerárquica percibida por el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, se ubica en el nivel regular (82.35%), así mismo en el nivel deficiente (14.71%) y en eficiente (2.94%). Ante ello se precisa que es estilo de toma de decisión jerárquica que incluye disponer de mucha información, incentivar al dialogo y participación de las diversas áreas, respetar opiniones, una decisión piramidal, pero se toma pocos cursos de acción, percibida por el personal administrativo se ubica en el nivel regular por tanto cabe mencionar que si es aplicado en la facultad, pero en el nivel precisado.

Toma de decisión integradora

Tabla 11

Distribución de frecuencias de la dimensión toma de decisión integradora, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	22	32.35	32.35	32.35
Regular	45	66.18	66.18	98.53
Eficiente	1	1.47	1.47	100.00
Total	68	100		

Fuente: Elaboración propia

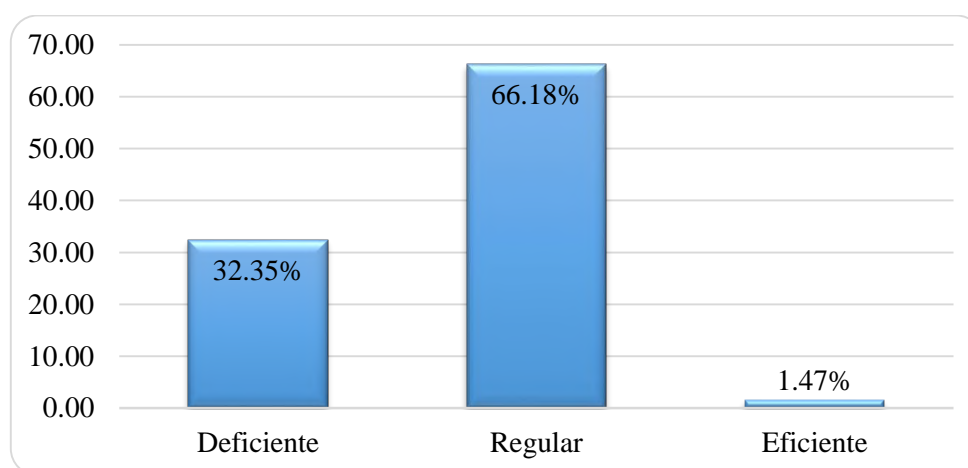


Figura 10. Grafica de barras del nivel de toma de decisión integradora, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

De la tabla 11 y figura 10, se precisa que el estilo de toma de decisión integradora de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel regular (66.18%), en el nivel deficiente (32.35%) y el nivel eficiente (1.47%). Esto nos

indica que el estilo de toma de decisión Integradora, que requiere disponer de mucha información para tomar decisiones, apertura al diálogo, concretar muchos cursos de acción , que permitan cambios preestablecidos y decisiones compartidas como equipo de trabajo en base a un solo objetivos respetando los procesos decisionales, percibida por el personal se ubica en el nivel regular por tanto esto quiere decir que si lo aplican pero no de la mejor manera posible para buenos resultados, ya que hay una cantidad considerable en deficiente.

Variable gestión universitaria

Tabla 12

Distribución de frecuencias de la variable gestión universitaria, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	14	20.59	20.59	20.59
Regular	48	70.59	70.59	91.18
Eficiente	6	8.82	8.82	100.00
TOTAL	68	100		

Fuente: Elaboración propia

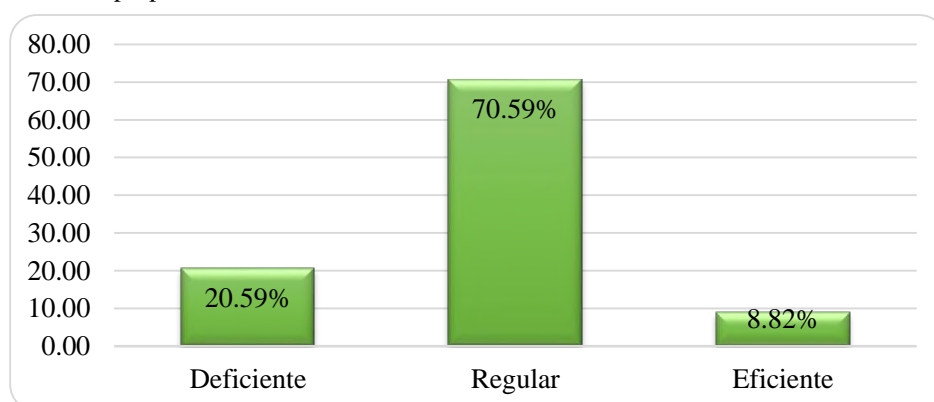


Figura 11. Grafica de barras del nivel de gestión universitaria, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes, 2018.

Interpretación:

De la tabla 12 y figura 11, se aprecia que la gestión universitaria observado por el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana a Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel regular (70.59%), seguido por el nivel deficiente (20.59%) y eficiente (8.82%). Esto quiere decir que la gestión universitaria de la facultad, que engloba la planificación, organización, dirección y evaluación resulta en un nivel regular, para los objetivos que se pretende lograr, por ello se ubica con mayor fuerza en este nivel encontrado.

Dimensiones de la gestión universitaria

Planificación

Tabla 13

Distribución de frecuencias de la dimensión planificación, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	17	25.00	25.00	25.00
Regular	43	63.24	63.24	88.24
Eficiente	8	11.76	11.76	100.00
Total	68	100		

Fuente: Elaboración propia

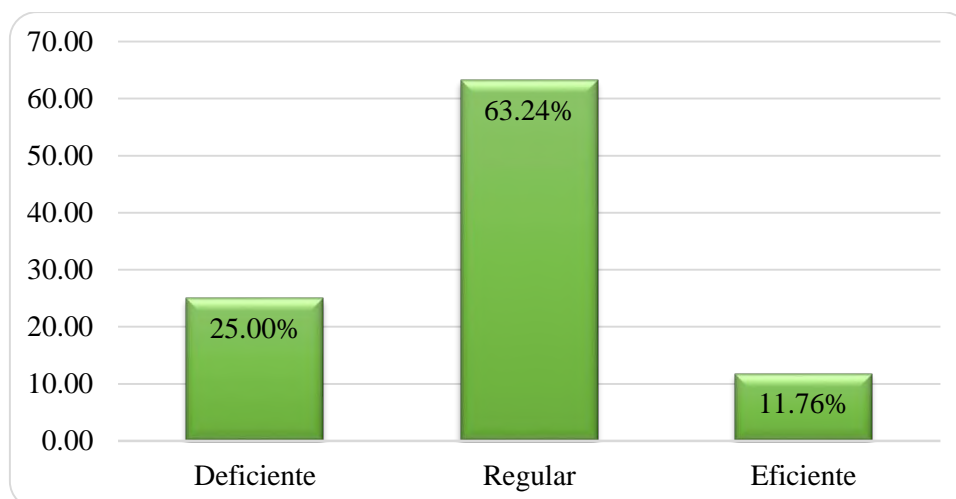


Figura 12. Grafica de barras del nivel de planificación, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

De la tabla 13 y figura 12, se observa que la planificación en el personal Administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel regular (80.88%) en el nivel deficiente (25%) y eficiente (11.76%). Esto debido a que planificación de trabajo y actividades realizado por el personal administrativo, no es el apropiado para llevar a cabo una buena gestión en beneficio de toda la institución, por ello se ubica con mayor porcentaje en el nivel regular y deficiente.

Organización

Tabla 14

Distribución de frecuencias de la dimensión organización, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	21	30.88	30.88	30.88
Regular	39	57.35	57.35	88.24
Eficiente	8	11.76	11.76	100.00
Total	68	100		

Fuente: Elaboración propia

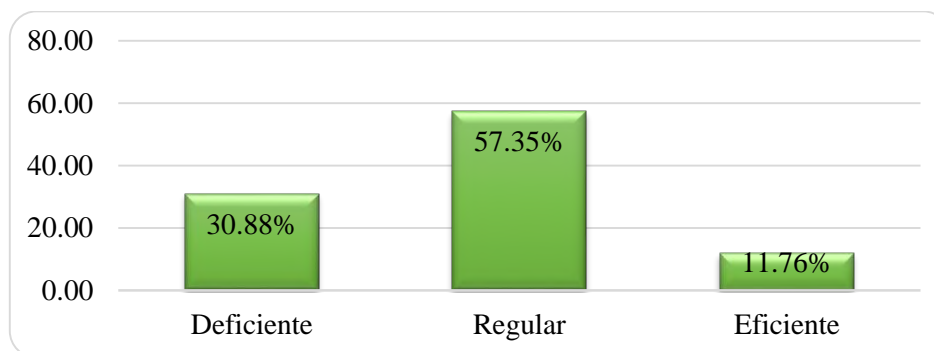


Figura 13. Gráfica de barras del nivel de organización, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

De la tabla 14 y figura 13, se observa que la organización que se viene desarrollando en el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, se ubicó en el nivel regular (57.53%), en el nivel deficiente (30.88%) y eficiente (11.76%). Esto nos indica que la organización que se tiene en la facultada no es el

adecuado, para una buena gestión que valle a la par de los objetivos que se pretende lograr, por tanto, se ubican con mayor fuerza en nivel regular y deficiente.

Dirección

Tabla 15

Distribución de frecuencias de la dimensión dirección, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	18	26.47	26.47	26.47
Regular	46	67.65	67.65	94.12
Eficiente	4	5.88	5.88	100.00
Total	68	100		

Fuente: Elaboración propia

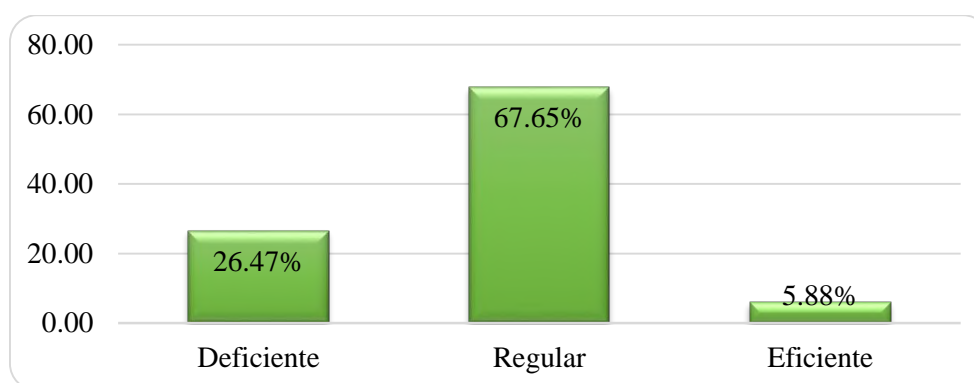


Figura 14. Grafica de barras del nivel de dirección, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes, 2018.

Interpretación:

En tabla 15 y figura 14, se aprecia que la dirección de la facultad desde el punto de vista del personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel regular (67.65%), en el nivel deficiente (26.47%) y en el nivel eficiente (5.88%). Esto quiere decir, que la dirección de la facultad no es la más

adecuada, por el mismo hecho que implica tomar decisiones apropiadas para los intereses de la institución, motivar y ser un buen líder, no se práctica correctamente, dado que se ubica en mayor porcentaje o predomina más en nivel regular y deficiente.

Evaluación

Tabla 16

Distribución de frecuencias de la dimensión evaluación, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	17	25.00	25.00	25.00
Regular	42	61.76	61.76	86.76
Eficiente	9	13.24	13.24	100.00
Total	68	100		

Fuente: Elaboración propia

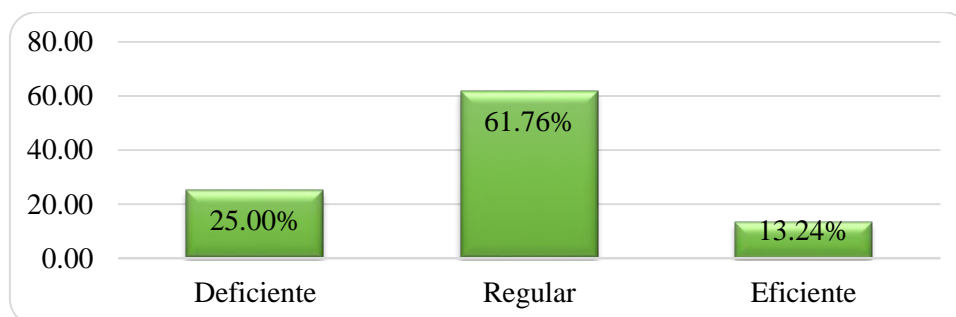


Figura 15. Grafica de barras del nivel de evaluación, según el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana los Andes, 2018.

Interpretación:

En la tabla 16 y figura 15, se observa que la evaluación que se desarrolla en la facultad de Ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel regular (61.76%), en el nivel deficiente (25%) y eficiente (13.24%). Esto debido a que

la evaluación que implica una buena gestión universitaria en la facultad no se realiza de forma clara y correcta, ya que tiene deficiencias y no cumple con muchos estándares para ofrecer un servicio de calidad. Por la razón que no son realistas de lo que viene sucedido, sino que muchas veces ven las cosas como a ellos les parece o a sus intereses. Por ello se ubican con mayor preponderancia en el nivel regular y deficiente.

4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones

Toma de decisiones y Gestión universitaria

Tabla 17

Tabla cruzada de la variable toma de decisiones y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

		Gestión Universitaria			Total	
		Deficiente <= 32,00	Regular 33,00 - 65,00	Eficiente 66,00 - 100,00		
Toma de decisiones	Regular 60,00 - 119,00	Recuento	3	47	9	59
		% del total	4.4%	69.1%	13.2%	86.7%
	Eficiente 120,00 - 180,00	Recuento	0	2	7	9
		% del total	0.0%	2.9%	10.3%	13.2%
Total	Recuento	3	49	16	68	
	% del total	4.4%	72.1%	23.5%	100.0%	

Fuente: Elaboración Propia.

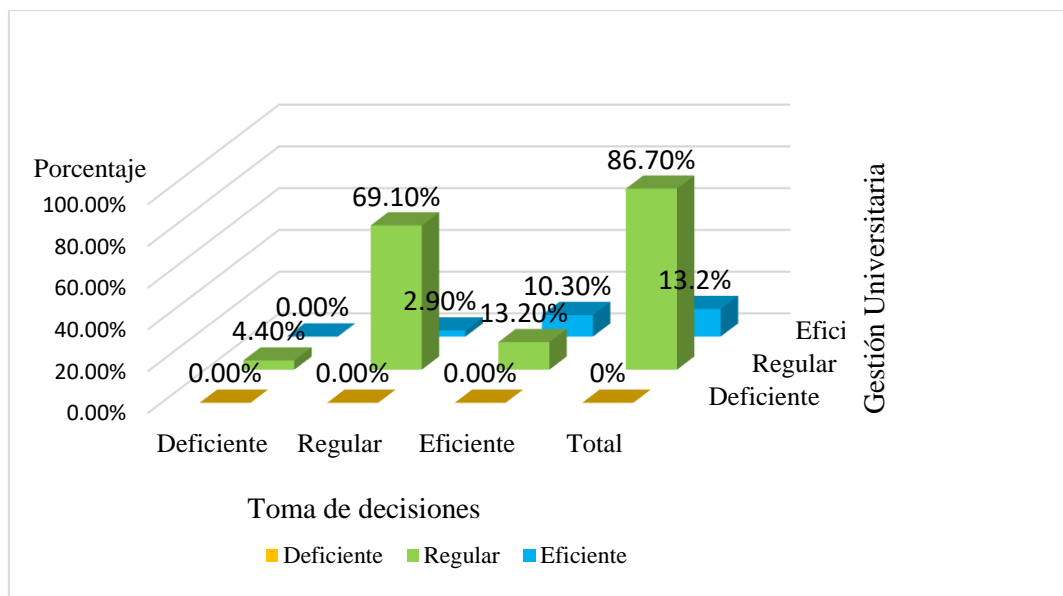


Figura 16. Gráfico de barras de la toma de decisiones y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana los Andes, 2018.

Interpretación:

De la tabla 17 y figura 16, se observa que la asociación entre la toma de decisiones y la gestión universitaria en el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel deficiente (4.40 %), regular (69.10%), así como el nivel eficiente (13.20%), en cambio, en el nivel alto regular- eficiente (2.90%), eficiente- eficiente (10.30%) se encontraron diferencias. Pero pese a ello se decide que existe relación entre la toma de decisiones y la gestión universitaria, de acuerdo a las percepciones del personal administrativo que labora en la facultad, dado que la mayoría se ubican tanto en el nivel regular y eficiente, más que en el nivel deficiente.

Tabla 18

Tabla cruzada de la variable toma de decisión decisiva y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

		Gestión Universitaria			Total	
		Deficiente <= 32,00	Regular 33,00 - 65,00	Eficiente 66,00 - 100,00		
Toma de decisión decisiva	Deficiente <= 14,00	Recuento	3	0	0	3
		% del total	4.4%	0.0%	0.0%	4.4%
	Regular 15,00 - 29,00	Recuento	0	47	7	54
		% del total	0.0%	69.1%	10.3%	79.4%
	Eficiente 30,00 - 45,00	Recuento	0	2	9	11
		% del total	0.0%	2.9%	13.2%	16.2%
Total	Recuento	3	49	16	68	
	% del total	4.4%	72.1%	23.5%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

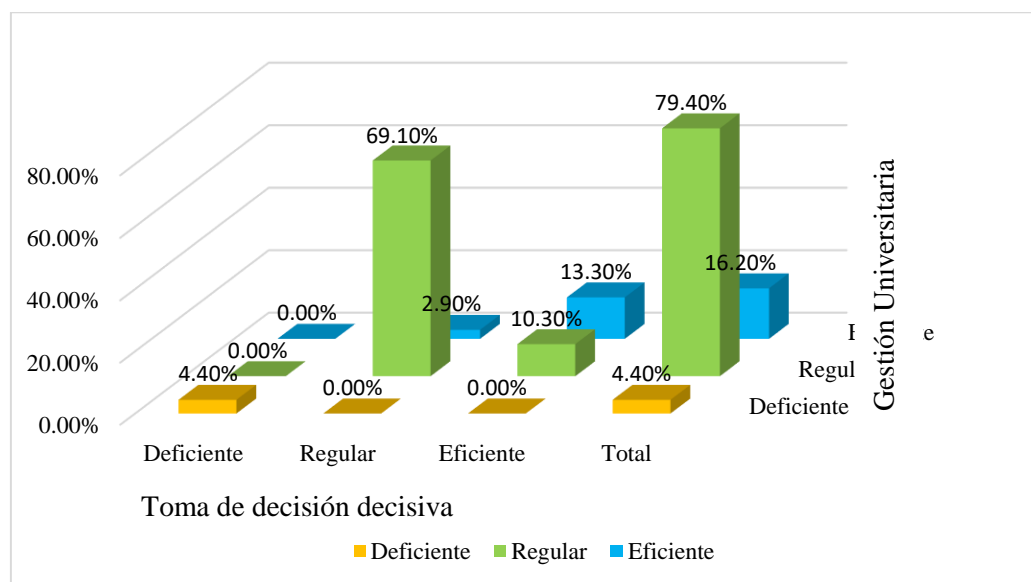


Figura 17. Grafica de barras de la toma de decisión decisiva y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

De la tabla 18 y figura 17, se evidencia que la asociación entre la toma de decisión decisiva y la gestión universitaria en el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel deficiente (4.40%), regular (69.10%) y eficiente (13.30%), pero en el nivel regular – eficiente (2.90%) y eficiente-regular (10.30%), de detecto diferencias. Pero pese a ello se opta por que existe relación entre la toma de decisión decisiva y la gestión universitaria, acorde a las percepciones del personal administrativo de la facultad, a razón que con más fuerza se ubican en el nivel regular y eficiente.

Tabla 19

Tabla cruzada de la variable de toma de decisión flexible y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

			Gestión Universitaria			Total
			Deficiente <= 32,00	Regular 33,00 - 65,00	Eficiente 66,00 - 100,00	
Toma de decisión flexible	Regular 15,00 - 29,00	Recuento	3	47	10	60
		% del total	4.4%	69.1%	14.7%	88.2%
	Eficiente 30,00 - 45,00	Recuento	0	2	6	8
		% del total	0.0%	2.9%	8.8%	11.8%
Total		Recuento	3	49	16	68
		% del total	4.4%	72.1%	23.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

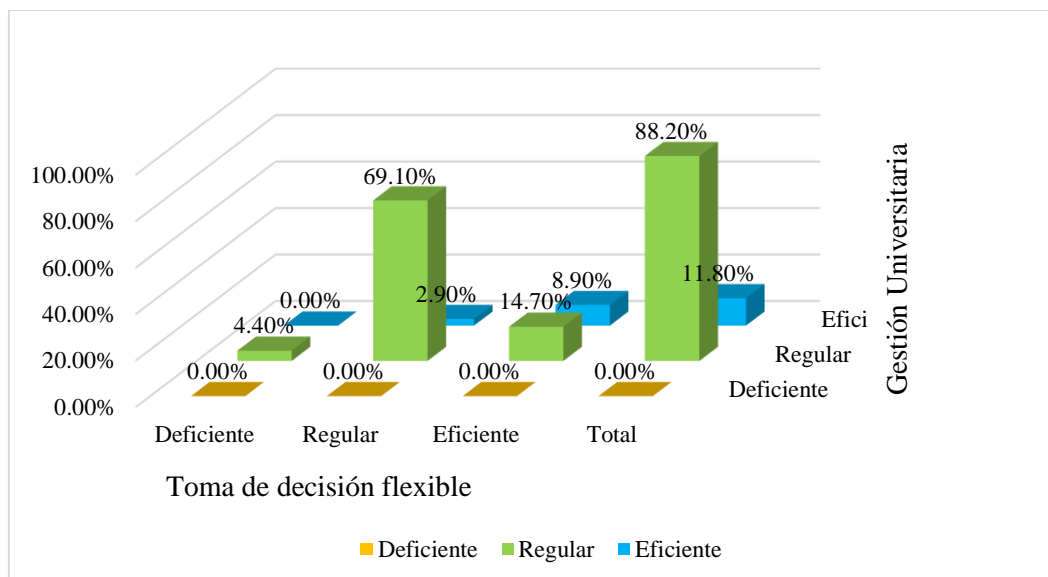


Figura 18. Grafica de barras de la toma de decisión flexible y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

Ante los resultados de la tabla 19 y figura 18, se evidencia la asociación entre la toma de decisión flexible y la gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativa y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, se ubicó en el nivel deficiente (4.40%), regular (69.10%) así como en el nivel eficiente (14.70%), sin embargo, hay discrepancias en el nivel regular – eficiente (2.90%) y eficiente- eficiente (8.90%). A pesar de estos resultados se precisa que existe relación entre la toma de decisión flexible y la gestión universitaria, de acuerdo a las opiniones del personal administrativo de la institución, porque hay mayor preponderancia en el nivel regular y eficiente, más que en el nivel deficiente.

Tabla 20

Tabla cruzada de la variable toma de decisión jerárquica y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

			Gestión Universitaria			Total
			Deficiente <= 32,00	Regular 33,00 - 65,00	Eficiente 66,00 - 100,00	
Toma de decisión jerárquica	Regular 15,00 - 29,00	Recuento	3	47	11	61
		% del total	4.4%	69.1%	16.2%	89.7%
	Eficiente 30,00 - 45,00	Recuento	0	2	5	7
		% del total	0.0%	2.9%	7.4%	10.3%
Total		Recuento	3	49	16	68
		% del total	4.4%	72.1%	23.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

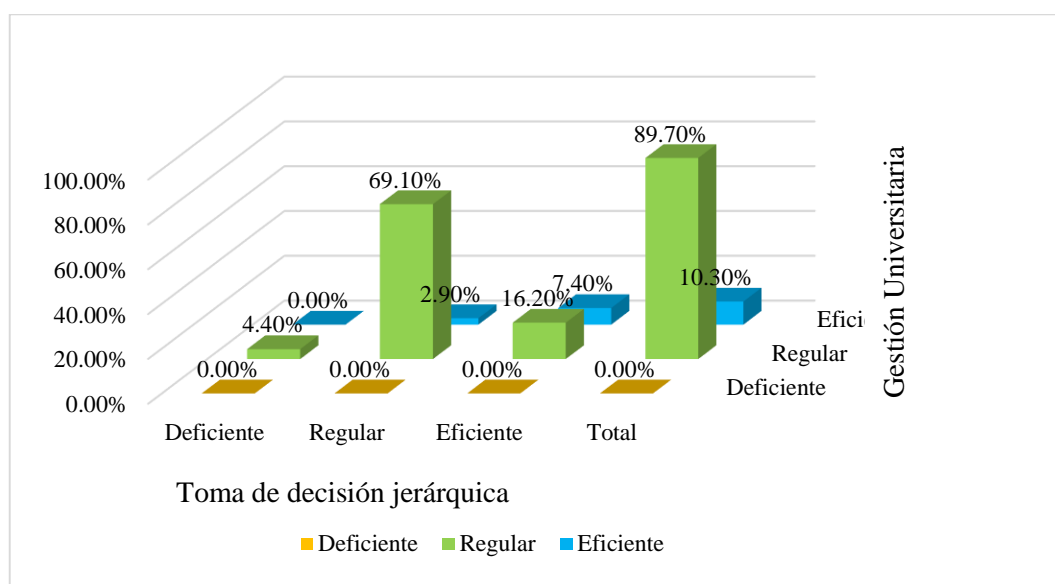


Figura 19. Grafica de barras de la variable toma de decisión jerárquica y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

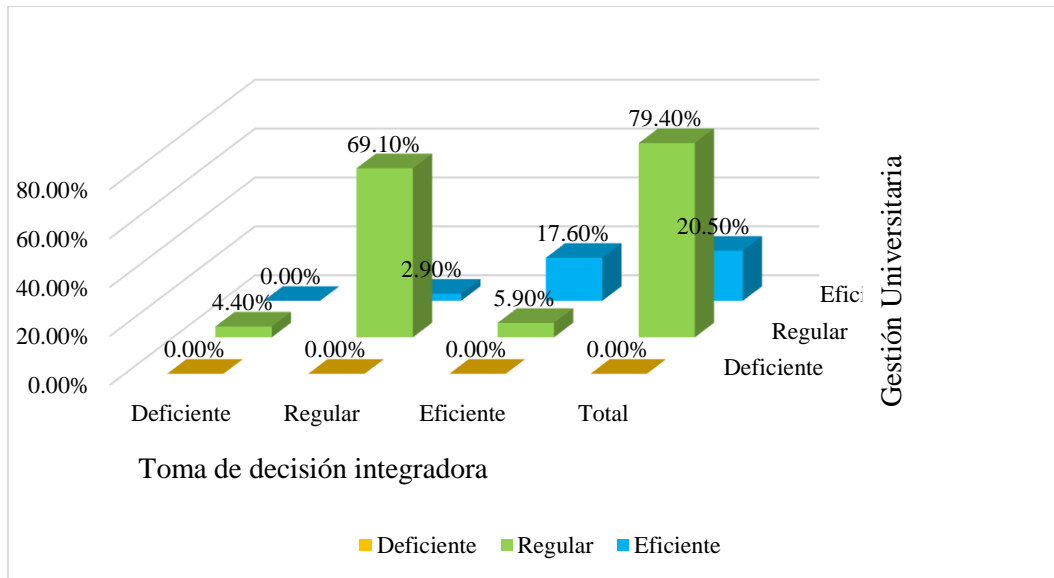
En la tabla 20 y figura 19 se precisa, la asociación entre la toma de decisión jerárquica y la gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes, 2018, ya que se ubica en el nivel deficiente (4.40 %), regular (69.10%) y eficiente (16.20%). Sin embargo, en el nivel regular- eficiente (2.90%) y eficiente- eficiente (7.40%) se presentaron diferencias de opiniones. Frente a esto resultados, pese a las diferencias encontradas se puede mencionar que existe relación entre la toma de decisión jerárquica y la gestión universitaria, conforme a las percepciones del personal administrativo que labora en la facultad, a razón que hay mayor preponderancia en el nivel regular y eficiente.

Tabla 21

Tabla cruzada de la variable toma de decisión integradora y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

			Gestión Universitaria			Total
			Deficiente <= 32,00	Regular 33,00 - 65,00	Eficiente 66,00 - 100,00	
Toma de decisión integradora	Regular 15,00 - 29,00	Recuento	3	47	4	54
		% del total	4.4%	69.1%	5.9%	79.4%
	Eficiente 30,00 - 45,00	Recuento	0	2	12	14
		% del total	0.0%	2.9%	17.6%	20.6%
Total		Recuento	3	49	16	68
		% del total	4.4%	72.1%	23.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Grafica de barras de la toma de decisión integradora y gestión universitaria, según el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Interpretación:

En la tabla 21 y figura 20 se muestra la asociación entre la toma de decisión integradora y la gestión universitaria en el personal administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, ya que se ubica con un (4.40%) nivel deficiente, regular (69.10%) y eficiente (17.60%). Encontrando diferencias de opiniones en el nivel regular – eficiente (2.90%) y eficiente – regular (5.90%). Pese a estas diferencias se resalta la existencia de relación entre la toma de decisión integradora y gestión universitaria, de acuerdo a las opiniones del personal administrativo que labora en la facultad, dado que se ubican con mayor fuerza en el nivel regular y eficiente.

4.1.3. Prueba de normalidad

La investigación no requiere prueba de normalidad, por tratarse del estudio de variables categóricas (ambas), de naturaleza cualitativa, a escala de medición ordinal.

Herrera. A y Fontalvo H. (2011) menciona como indispensable “cuando se aplica una herramienta estadística en donde se involucra variables continuas o cuantitativas es fundamental determinar si la información obtenida en el proceso, tiene un comportamiento mediante una distribución normal”.

“Cuando queremos evaluar el grado de asociación o independencia entre una variable cuantitativa y una categórica (se clasifica en dos grupos y categorías), el procedimiento estadístico inferencial comparar las medias de las distribuciones de la variable cuantitativa en los diferentes grupos establecidos por la variable categórica”. (Pérez, 2009, citado por Hurtado y Berlanga, 2012, p.85). En este caso de variables numéricas las pruebas estadísticas exigen ciertos requisitos previos como son “la distribución normal de la variable cuantitativa en los grupos que se comparan y la homogeneidad de varianzas en poblaciones que proceden los grupos, su no cumplimiento conlleva a recurrir a pruebas no paramétricas, donde no presumen una distribución específica para la población”. (Hurtado y Berlanga, 2012, p.85)

Al ubicarnos en esta decisión de realizar prueba de normalidad, nos lleva a analizar entre las opciones de estadísticos de prueba que se emplea en las investigaciones sociales.

La prueba de normalidad, es “la distribución teórica mejor estudiada y debe su importancia a la frecuencia con la que distintas variables asociadas a fenómenos naturales y cotidianos siguen, aproximadamente, esta distribución, como talla, peso, temperatura son

ejemplos de variables de las que frecuentemente se asume que siguen una distribución normal”.
(Hurtado y Berlanga, 2012, p.85)

Ante lo mencionado por diversos autores, se asume que función de la distribución normal es buscar que los datos recolectados de una variable numérica se ajusten a los valores que se tienen en la teoría, clasificada en escalas de medición a nivel cuantitativa, este valor se refleja en un gráfico donde hay valores esperados y los valores observados.

4.1.4. Contrastación de hipótesis de investigación

Hipótesis general

Paso 1. Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna:

H₀: No existe relación entre toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes.

H_i: Existe relación entre toma de decisiones y gestión por objetivos en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes.

Hipótesis Estadística

H₀: $\tau = 0$

H_e: $\tau \neq 0$

Paso 2. Definir el nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ (0.05)

Paso 3. Elección del estadístico de prueba

Estadístico de prueba Tau b de Kendall

$$\tau = \frac{(Sa - Sb)}{\left[\frac{n(n-1)}{2}\right]}$$

Donde:

τ = Estadístico de Kendall

n = N° de casos

Sa = Sumatoria de rangos más altos

Sb = Sumatoria de rangos más bajos

Paso 4. Calculo del estadístico de prueba (Tau b de Kendall)

Tabla 22

Relación entre la toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

		Toma de decisiones	Gestión Universitaria
tau_b de Kendall	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,839**
		N	68
	Gestión Universitaria	Coefficiente de correlación	,839**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	68

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Valor de Tau b Kendall (τ) = 0.839

Significancia 0.000 < 0.05

Paso 5: Decisión

Puesto que el valor del estadístico de prueba “Tau b de Kendall” (τ) 0.839 se considera muy buena correlación directa y la muestra estadística es significativa ($p = .000 < 0.05$).

Paso 6: Conclusión

La prueba Tau b de Kendall (τ) revela que al 95% de confianza estadística existe muy buena relación directa 0.839 y muestra estadísticamente significancia 0.000 entre toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. Frente a ello se precisa que cuan mejor es la toma de decisiones en la misma medida mejorara la gestión universitaria.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

Paso 1. Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna

H_0 : No existe relación entre toma de decisión decisiva y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

H_1 : Existe relación entre toma de decisión decisiva y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Hipótesis estadística

$H_0: \tau = 0$

H_e: $\tau \neq 0$

Paso 2. Definir el nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ (0.05)

Paso 3. Elección del estadístico de prueba

Estadístico de prueba Tau b de Kendall

$$\tau = \frac{(Sa - Sb)}{\left[\frac{n(n-1)}{2}\right]}$$

Donde:

τ = Estadístico de Kendall

n = N° de casos

Sa = Sumatoria de rangos más altos

Sb = Sumatoria de rangos más bajos

Paso 4. Calculo del estadístico de Prueba (Tau b de Kendall)

Tabla 23

Relación entre la toma de decisión decisiva y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

		Toma de decisión decisiva	Gestión Universitaria
tau_b de Kendall	Toma de decisión decisiva	Coficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	68
	Gestión Universitaria	Coficiente de correlación	,821**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	68

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Valor de Tau b Kendall (τ) = 0.821

Significancia $0.000 < 0.05$

Paso 5. Decisión

Puesto que el valor del estadístico de prueba “Tau b de Kendall” (τ) es 0.821, se considera muy correlación directa y la muestra estadística es significativa ($p = .000 < 0.05$).

Paso 6. Conclusión

La prueba Tau b de Kendall (τ) revela que al 95% de confianza estadística existe muy buena correlación directa 0.821 y muestra estadísticamente significativa 0.000 entre toma de decisión decisiva y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. Esto nos indica que cuan mayor es el aumento de la toma de decisión decisiva en la misma medida será el incremento de la gestión universitaria.

Hipótesis específica 2:

Paso 1. Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna

H_0 : No existe relación entre toma de decisión flexible y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

H_1 : Existe relación entre toma de decisión flexible y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Hipótesis estadística

$H_0: \tau = 0$

$H_e: \tau \neq 0$

Paso 2. Definir el nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ (0.05)

Paso 3. Elección del estadístico de prueba

Estadístico de prueba Tau b de Kendall

$$\tau = \frac{(S_a - S_b)}{\left[\frac{n(n-1)}{2}\right]}$$

Donde:

τ = Estadístico de Kendall

n = N° de casos

S_a = Sumatoria de rangos más altos

S_b = Sumatoria de rangos más bajos

Paso 4. Calculo del estadístico de prueba (Tau b de Kendall)

Tabla 24

Relación entre la toma de decisión flexible y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

			Toma de decisión flexible	Gestión Universitaria
tau_b de Kendall	Toma de decisión flexible	Coficiente de correlación	1.000	,831**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	68	68
	Gestión Universitaria	Coficiente de correlación	,831**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	68	68

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Valor de Tau b Kendall (τ) = 0.831

Significancia $0.000 < 0.05$

Paso 5. Decisión

Puesto que el valor del estadístico de prueba “Tau b Kendall” (τ) es 0.831, se considera muy buena correlación directa y la muestra estadística es significativa ($p = .000 < 0.05$)

Paso 6. Conclusión

La prueba de Tau b de Kendall (τ) revela que al 95% de confianza estadística existe muy buena correlación directa y la muestra estadísticamente significativa 0.000 entre toma de decisión flexible y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. Frente a ello se considera que cuan mayor es el aumento de la toma de decisión flexible en la misma medida es el aumento de la gestión universitaria en la facultad.

Hipótesis específica 3:

Paso 1. Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna

H₀: No existe relación entre toma de decisión jerárquica y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

H₁: Existe relación entre toma de decisión jerárquica y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Hipótesis estadística

H₀: $\tau = 0$

H_e: $\tau \neq 0$

Paso 2. Definir el nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ (0.05)

Paso 3. Elección del estadístico de prueba

Estadístico de prueba Tau b de Kendall

$$\tau = \frac{(S_a - S_b)}{\left[\frac{n(n-1)}{2}\right]}$$

Donde:

τ = Estadístico de Kendall

n = N° de casos

Sa = Sumatoria de rangos más altos

Sb = Sumatoria de rangos más bajos

Paso 4. Calculo del estadístico de prueba (Tau b de Kendall)

Tabla 25

Relación entre la toma de decisión jerárquica y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018

		Toma de decisión jerárquica	Gestión Universitaria
tau_b de Kendall	Toma de decisión jerárquica	Coficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	68
	Gestión Universitaria	Coficiente de correlación	.827**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	68

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Valor de Tau b Kendall (τ) = 0.827

Significancia $0.000 < 0.05$

Paso 5. Decisión

Al obtener como valor del estadístico de prueba “Tau b Kendall” (τ) 0.827, se considera muy buena correlación directa y la muestra estadística es significativa ($p = .000 < 0.05$).

Paso 6. Conclusión

La prueba de Tau b de Kendall (τ) revela que al 95% de confianza estadística existe muy buena correlación directa y la muestra estadísticamente significativa 0.000 entre toma de decisión jerárquica y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias

Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. Esto nos indica que cuan mayor es el aumento de la toma de decisión jerárquica en la misma medida es el incremento de la gestión universitaria.

Hipótesis específica 4:

Paso 1. Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna

H_0 : No existe relación entre toma de decisión integradora y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

H_1 : Existe relación entre toma de decisión integradora y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Hipótesis estadística

$H_0: \tau = 0$

$H_e: \tau \neq 0$

Paso 2. Definir el nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ (0.05)

Paso 3. Elección del estadístico de prueba

Estadístico de prueba Tau b de Kendall

$$\tau = \frac{(Sa - Sb)}{\left[\frac{n(n-1)}{2}\right]}$$

Donde:

τ = Estadístico de Kendall

n = N° de casos

Sa = Sumatoria de rangos más altos

Sb = Sumatoria de rangos más bajo.

Paso 4. Calculo del estadístico de prueba (Tau b de Kendall)

Tabla 26

Relación entre la toma de decisión integradora y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

		Toma de decisión Integradora	Gestión Universitaria
tau_b de Kendall	Toma de decisión Integradora	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,828**
		N	68
	Gestión Universitaria	Coefficiente de correlación	,828**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	68

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Valor de Tau b Kendall (τ) = 0.828

Significancia $0.000 < 0.05$

Paso 5. Decisión

Al obtener como valor del estadístico de prueba “Tau b Kendall” (τ) 0.828, se considera muy buena correlación directa y la muestra estadística es significativa ($p = .000 < 0.05$).

Paso 6. Conclusión

Puesto que la prueba de Tau b de Kendall (τ) revela que al 95% de confianza estadística existe muy buena relación directa y la muestra estadísticamente significativa 0.000 entre toma de decisión integradora y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. Entonces nos indica que cuan mayor sea el aumento de la toma de decisión integradora en la misma medida es el incremento de la gestión universitaria.

Capítulo V

5. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados obtenidos

A razón de los hechos y hallazgos que se han encontrado en la investigación, las evidencias empíricas obedecen a aceptar las hipótesis alternas establecidas, quiere decir, que existe relación entre toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes 2018.

Respecto a la hipótesis general, los resultados logrados dan cuenta y guardan relación con la investigación de Pont y Andre (2016) con los gerentes, directores y coordinadores de instituciones de educación superior, Orbegoso (2015) en participantes de una institución educativa, Peñafiel (2015) en presidentes de facultades de educación superior, Ramos (2017) en trabajadores de una universidad, Dávila (2017) en docentes y directivos de la facultad de agropecuaria y Acosta (2016) en autoridades y directivos de la universidad, estos son quienes evidenciaron asociación, influencia o correlación de la toma de decisión y gestión universitaria, direccionando evidencia o hallazgos empíricos de la presente investigación en las bases teóricas o líneas que los autores mencionados, quienes confirman y resaltan la importancia de la toma de decisión en toda organización de educación superior para una mejor gestión universitaria. Así mismo Arévalo. (2017) en trabajadores de la universidad menciona, la “gestión institucional de la universidad Nacional de San Martín, presenta resultados adecuados con un 56.5% ya que conlleva la participación adecuada de todos los integrantes, desde docentes, estudiantes y administrativos al tomar decisiones”.

En lo que respecta a la dimensión toma de decisión decisiva y gestión universitaria, la evidencia empírica demostró una muy buena correlación directa 0.821, es decir que al tomar decisiones rápidas e inmediatas, en ocasiones, es necesario y muy importante para lograr objetivos planteados, pero deben ser aceptados por los involucrados, tal como lo demuestra Ramos (2017), cuando menciona que al ser decisivo en la gestión universitaria, el personal muchas veces no se identifica con ello o no está de acuerdo, por ello el 57.1% del personal calificaron que casi siempre reflejan una gestión monótona y ambigua sin planes acorde a la ley universitaria.

Referente a la dimensión toma de decisión flexible y gestión universitaria, se evidencia empíricamente entre los resultados que existe muy buena correlación directa 0.831, esto indica que al asumir un estilo flexible que abarca acomodarse a la situación o recursos con los que se cuenta al tomar decisiones, se relacionan con una administración por objetivos, por la misma razón que estos deben ser alcanzables y no asumir retos o metas para las cuales no se cuenten con las fortalezas o recurso necesarias, tal como lo demostró Maya (2015) al mencionar que “los gerentes educativos al tomar decisiones tienen conflictos a nivel cognitivo , organizacional, económico infraestructura, relacional, comunicativo, administrativo y gubernamental lo que causa que la gestión gerencial sea una montaña rusa de emociones que deben manejar para llevar adelante su trabajo lo mejor que puedan”. A esto se suma Pelekais, Pelekais y Frassati (2009), cuando concluye que la toma de decisiones mediante acuerdos en bajo y no se cultiva consenso en los acuerdos. Los conflictos, intereses individuales hace que las decisiones sean flexibles por estas diversas barreras, como ética, políticas, personales. Por tanto, el ser flexible muchas veces no apoya en el cumplimiento de objetivos establecidos como institución.

Ahora bien, ante la dimensión toma de decisión jerárquica y gestión universitaria se encontró el trabajo de Pont (2016), quien desarrollo un trabajo descriptivo cualitativo, llegando a la conclusión que los “gerentes de las universidades no disponen de un contexto de libertad, ya que están sometidos a las directrices de legalidad del ministerio de educación y el estado, estatutos y reglamentaciones internas de las instituciones superiores”. La toma de decisión es un elemento complejo en las universidades al estar relacionados con la estructura, procesos, interacción, resaltando la jerarquía bajo la cual se desarrollan las actividades. Por tanto, la jerarquía al tomar decisiones, es importante ya que cada uno tiene un punto de vista distinto que aportan para una decisión total o general como organización. Así mismo se cuenta con mucha información y de las cuales pueden salir mejores alternativas o soluciones.

Por ultimo respecto a la dimensión toma de decisión integrador y gestión universitaria la evidencia empírica demostró, que existe muy buena correlación directa 0.828, es decir que asumir un estilo integrador, que impulse la participación de todo el personal en las decisiones y objetivos planteados, mejora una administración por objetivos. Esto es aseverado por Farach (2017), donde resalta que al ejecutivo que los caracteriza el estilo analítico integrador, está en constante retroalimentación sobre sus conocimientos, impulsa la participación, compromiso y es una persona que evalúa diversas opciones antes de tomar decisiones, para el logro de mejor resultados. Así mismo se suma Calderón (2019) al concluir que la gestión universitaria bajo una base de emprendimiento tienen relación con esto podemos notar que al integra o considera a todos los agentes que son parte de la universidad, promueve en cada uno aspectos positivos como lo menciona en el emprendimiento de los estudiantes.

5.2. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación se concluye:

Primera: Existe relación significativa entre toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, al encontrar correlación mediante la prueba Tau b de Kendall ($\tau = 0.839$; $p = .000 < 0.05$) con una magnitud muy buena, lo que permite inferir, cuan mayor y mejor es la toma de decisiones, en la misma medida se incrementa la gestión universitaria en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes.

Segunda: Existe relación significativa entre toma de decisión decisiva y gestión universitaria en el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, al encontrarse una correlación mediante la prueba Tau b de Kendall ($\tau = 0.821$; $p = .000 < 0.05$) con una magnitud muy buena , lo que permite inferir, cuan mayor es la toma de decisión decisiva, en el mismo nivel es el incremento de la gestión universitaria en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes.

Tercera: Existe relación significativa entre toma de decisión flexible y gestión universitaria en el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, al encontrar una correlación mediante la prueba Tau b de Kendall ($\tau = 0.831$; $p = .000 < 0.05$) con una magnitud muy buena , lo que permite inferir, cuan mayor es la toma de decisión flexible , en el mismo nivel es el incremento de la gestión universitaria en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes.

Cuarta: Existe relación significativa entre toma de decisión jerárquica y gestión universitaria en el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, al encontrar una correlación mediante la prueba Tau b de Kendall ($\tau = 0.827$; $p = .000 < 0.05$) con una magnitud muy buena, lo que permite inferir, cuan mayor es la toma de decisión jerárquica, en el mismo nivel es el incremento de la gestión universitaria en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes.

Quinta: Existe relación significativa entre toma de decisión integradora y gestión universitaria en el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, al encontrar una correlación mediante la prueba Tau b de Kendall ($\tau = 0.828$; $p = .000 < 0.05$) con una magnitud muy buena, lo que permite inferir, cuan mayor es la toma de decisión integradora, en el mismo nivel se incrementa la gestión universitaria en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes.

5.3. Recomendaciones

Primera: Se recomienda a las autoridades de la facultad de ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, realizar reuniones con todo el personal para tomar decisiones apropiadas, con la participación de todos, escuchando opiniones, sugerencias con el objetivo de lograr una buena gestión universitaria en base a una educación de calidad y ya dejar de lado esa gestión tradicional que hace todo monótono.

Segunda: Se recomienda a las autoridades de la facultad de ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, poner en practica la toma de decisión decisiva cuando se presenten casos para dar solución inmediata y eficiente, para esto deben fijarse un plan, que ayude a pasar rápidamente de acción en acción, pero con buenos resultados y orientados a una buena gestión universitaria, con el compromiso de todos.

Tercera: Se recomienda a las autoridades de la facultad de ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, tomar decisiones flexibles, que implica decidir adaptándose a la realidad o el entorno, porque si se espera tener las condiciones necesarias u optimas, no se podrá dar solución al suceso o el problema haciendo que este se complique cada vez más y a la vez tener un personal apto para estos casos.

Cuarta: Se recomienda a las autoridades de la facultad de ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, actuar en base a decisiones jerárquicas, cuando se disponga de tiempo y la situación lo amerite, para que puedan buscar la mayor información, conocer los sucesos desde su origen, escuchar todas las opiniones y aportes que puedan dar el personal y así con una visión más clara optar por la mejor alternativa y decisión correcta.

Quinta: Se recomienda a las autoridades de la facultad de ciencias Administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018, que se debe tomar decisiones integradoras, que permitan la participación de todo el personal, pero para ello deben actuar con tiempo para no apresurarse. Que les permita contar con mucha información del caso, ver la situación de manera amplia y tomar decisiones correctas en base a logro de los mejores resultados posibles, así impulsar la participación de todos y fomentar compromiso e identificación con el objetivo a lograr como equipo, que permitirá una mejor gestión que sea aceptada por todos por el mismo hecho de ser partícipe de estas decisiones.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Álvarez A., H. (2003). *“Introducción a la toma de decisiones gerenciales”*. Universidad Tecnológica de Panama.
- Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica (Andes). (2015). *“Ecuador ya cambio”*.
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-ya-cambio-destaca-presidente-rafael-correa-conmemoración-8-años-gobierno.html>.
- Aboites, H. (2010). *“La educación superior latinoamericana y el proceso de Bolonia: DE la comercialización a adopción del proyecto Turning de competencias”*. Educación superior y Sociedad.
- Acosta. R. (2016). *“Gestion por resultados y su influencia en la toma de decisiones de la Universidad Nacional de Tumbes en el año 2015”*. Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Arévalo. L (2017). *“Responsabilidad social universitaria y la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Martin sede Tarapoto en el año 2016”*. Tesis de posgrado. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto. Perú.
- Baldrige V, y Kemerer F (1977) *“Academic Senates and Faculty Collective Bargaining”* The Journal of Education. Vol. 47pp.391-411.
- Barrett. A (1963) *“University governance: Some Omitted Aspects”*, The academy of management Journal, Vol. Vol. 6 p. 170-172.
- Benavidez, J. (2004). *“Administracion de empresas”*. Segunda edición editorial Mac Graw Hill
- Owens, R.G. (1976): La escuela como organización. Madrid. Santillana.

- Begazo, J. (2014) “*La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa Peruana*”. Tesis de posgrado. Universidad Nacional de San Marcos. Lima. Perú.
- Cabrera, M. (2015). “*La toma de decisiones en Comunicación Organizacional*”. Tesis de doctorado. Universidad Rey Juan Carlos. España.
- Carrillo, S. (2002). “*La gestión universitaria en algunos documentos del Ministerio de Educación*”. Recuperado de <https://goo.gl/f78GV>. Marzo del 2017.
- Casanova, H y Rodríguez, R. (2014). “*Universidad, política y gobierno: Vertientes de interpretación y perspectivas de análisis*”. Bordón, 66 (1), pp. 151-164.
- Cárdenas, A (2016). “*Calidad en la gestión universitaria ecuatoriana: Una búsqueda latente de eficiencia educativa*”. Multiciencias, Vol. 16, núm.2. Universidad de Zulia Venezuela.
- Calderón, L. (2019). “*Perspectivas de la gestión universitaria y el emprendimiento en el desarrollo productivo de las Mypes*”. Tesis de posgrado. Universidad Cesar vallejo.
- Cerdas, A. (2015) “*Desafíos de la educación para la paz hacia la construcción de una cultura de paz*”. Revista electrónica Educare.
- Chiavenato, I. (2007). “*Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*”. México.: Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. (2012). “*Introducción a la teoría General de la Gestión*”. México: Mac Graw-Hill Interamericana.

- Dávila, G. (2017) *“Planeamiento estratégico y gestión universitaria en la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Universidad Nacional de Educación”*. Tesis de Posgrado. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú.
- Del Rio, L (2009) *“Cómo implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad en la universidad”*. Revista de investigación en educación, 5, p.5-11.
- Drucker P (1996). *“La Administración en una época de grandes cambios”* Buenos Aires. Editorial Suramericana.
- Farach, A. (2017). Tesis *“Estilo de toma de decisión según la percepción de un grupo de ejecutivos con diferentes culturas que labora en Guatemala”*. Tesis de posgrado. Universidad Landívar. Guatemala.
- Fremont, K. (2003). *“Administracion en las organizaciones”*. Edit. McGraw Hill. México.
- Ganga, F, Abello, J y Quiroz, J (2014). *“Gobernanza Universitaria. Aproximaciones teóricas y empíricas. 1º Congreso Iberoamericano sobre Gobernanza Universitaria”*. Editorial CEDAC. Proyecto por programas Fondecy/Regular N° 1131134. Universidad de los Lagos Chile.
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A single Guide and Reference. 11.0 Update (4ºed)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gilbert, D. (2008). *“Administracion. México”*. Prentice Hall Interamericano.
- Hax, A y Majlux, N (1996). *Gestion de empresas con una visión estratégica*. Colección Economía y gestión. Ediciones Dolmen, 4ta Edición. Santiago de Chile.

- Hardy, C (1990). *Hard decisions and tough: the business approach to University decline*. *Higher Education*, 20(3). Pp. 301-321.
- Herrera, N. (2014). *Toma de Decisiones. Investigación educativa*. Blogdiario.com hispavista. Recuperado de <http://norkysusley.blogspot.es/1403920356/toma-de-decisiones-participantes-rosa-ramirez-hidalmis-gutierrez-arelis-castellanos-norkys-herrera>.
- Herrera A y Fontalvo H. (2011). *Seis Sigma. Métodos estadísticos y sus aplicaciones*. Edición electrónica texto completo en: www.eumed.net/libros/2011b/939/
- Hernández, R. (2002). *Instrumentos de datos en ciencias sociales y ciencias biomédicas. Validez y confiabilidad*. Universidad los Andes- Mérida, Venezuela. Concejo de posgrado.
- Koontz, H. (2006). *Administracion. (12aed)*. México. Editorial Mc- Graw Hill Interamericana.
- Lepkowski, J. et al. (2008). *Advances in Telephone survey Methodology*. Nueva York: Wiley.
- Leslie D. (1975) “*Legitimizing University Governance: Theory and practice*”, *Higher Education*, Vol. 4 pp.233-246.
- Maya, B. (2015). *La gestión emocional en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Una investigación fenomenológica*. Tesis de maestría. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Martí, I, Asencio, J (2005) *Diccionario enciclopédico de educación* No. Sirsii (788432912955).
- Mccormick, R y Meiners, R. (1988) *University governance: A property rights perspective* *JL Econ*. Pp.31- 423.
- Mintzberg, H (1994). *La caída y ascenso de la Planeación estratégica*. Harvard Business Review. Canadá.

- Mollis, M y Marginson, S (2002). *The assessment of universities in Argentina and Australia: Between autonomy and heteronomy*. Higher Education, 43(3), pp.311-330.
- Mortimer, K. (1971) “*The dilemmas in new campus governance structures*” The Journal of Higher Education, 467- 482.
- Orbegoso. V. (2015) “*Propuesta de formación de directivos para mejorar el liderazgo, gestión y dirección en la Institución educativa Cayetano Heredia*”. Tesis de posgrado. Universidad de Barcelona. España.
- Pedraglio. S. (2016). *Dossier. Aproximaciones a la educación universitaria*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Asociación grafica educativa. Lima. Perú.
- Pelekais, C, Pelekais, E y Frassati, E. (2009). *Toma de decisiones fundamentada en la gestión ética universitaria. Revista de Artes y Humanidades UNICA. Vol. 10*. Maracaibo. Venezuela. Universidad Católica Cecilio Acosta.
- Peñafiel, V. (2015). *Un sistema de participación electrónica de apoyo a la toma de decisiones en Universidades*. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos. España.
- Pérez. R, García. L, Gil. A y Galán. A. (2009) *Estadística aplicada a la educación*. Madrid: UNED – Pearson.
- Pont. J y Andre. C (2016). *Toma de decisiones en instituciones de educación superior en la amazonia: Hacia una síntesis de racionalidades*. Tesis de posgrado. Universidad Federal Do Pará. Brasil.
- Ramos, N. (2017). *Control Interno y la gestión universitaria de la universidad Amazónica de Madre de Dios- 2017*. Tesis de maestría. Universidad Cesar vallejo. Perú

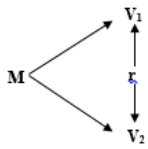
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administracion*. Octava Edicion, México: Pearson Educación. S.A. de C.V.
- Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. Pearson Educación. México. S.A. de C.V.
- Rubio. M y Berlanga. V (2012). *Como aplicara las pruebas paramétricas bivariada t de Student y Anova en SPSS. Caso práctico*. En Universidad de Barcelona [En línea] REIRE, Revista d'Innovación i Recerca en Educació, Vol. 5, núm. 2,83-100. Accesible en: <http://www.ub.edu/ice/reire.htm>
- Salas, F. (2003). *La administración educativa y su fundamentación epistemológica*. Revista Educativa. Recuperado el 2016 en <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/3794/3667>.
- Sampieri R., Fernández C., y Baptista M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. McGraw – Hill/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.
- Sánchez, J. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
- Sierra, R. (2007). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Decima cuarta edición. COPYRIGHT. Internacional Thompson Editores Spain. Madrid España
- Solano. A (2017). *Toma de decisiones gerenciales*. Vol. 16 N°3. Obtenido de [file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20(6).pdf).

- Sporn, B. (1996) *Managing University culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches*. Higher Education, 32 (1), pp.42-61.
- Veliz, V, Alonso, A, Fleitas, M, Alfonso, D. (2016). *Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso*. Revista electrónica Educare, Vol. 20, núm.3. Universidad Nacional Heredia. Costa Rica. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1941468620123>.
- Villanueva, L. (2015) *La toma de decisión en la organización y el gran valor del profesional de la información en su desarrollo*.
- Weise, C. (2010). *La filosofía post-neoliberal de la Universidad Boliviana. Los impactos de una transformación en curso*. Educación Superior y Sociedad, 15(1), 45-68. Recuperado de <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/view/368/307>.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TOMA DE DECISIONES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES, 2018

Problemas	Objetivos	Hipotesis	Variabes	Diseño metodologico
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre toma de decisiones y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre toma de decisiones y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</p>	<p>Hipotesis general Existe relación entre toma de decisiones y Gestión universitaria en el personal administrativo de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</p>	<p>Variable 1 Toma de decisiones Dimensiones Decisiva Flexible Jerárquica Integradora</p> <p>Variable 2 Gestion universitaria Dimensiones Planificación Organización Dirección Evaluación</p>	<p>Tipo de Investigación Basico</p> <p>Método Descriptivo, correlacional, trasversal.</p> <p>Diseño</p>  <pre> graph LR M --> V1 M --> V2 V1 <--> V2 </pre> <p>Población La Población está conformada por 68 sujetos que son el total del personal administrativo que laboran en la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes, 2018.</p> <p>Muestra No probalística. Censal</p> <p>Técnicas de recolección de datos La técnica de recolección de datos será la encuesta</p> <p>Instrumentos de recolección de datos El instrumento será el cuestionario estructurado.</p> <p>Análisis y procesamiento de datos Los datos serán ingresados en una base de datos en el programa Excel 2010 y serán base para el análisis estadístico por medio del programa SPSSV.20.0 Para el análisis estadístico se aplicara el estadístico de correlación Tau B de Kendal</p>
<p>Problemas específicos 1. ¿Qué relación existe entre toma de decisión decisiva y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018? 2. ¿Qué relación existe entre toma de decisión flexible y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018? 3. ¿Qué relación existe entre toma de decisión jerárquica y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias</p>	<p>Objetivos específicos 1. Determinar la relación entre toma de decisión decisiva y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. 2. Determinar la relación entre toma de decisión flexible y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. 3. Determinar la relación entre toma de decisión</p>	<p>Hipótesis específicos 1. Existe relación entre toma de decisión decisiva y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. 2. Existe relación entre toma de decisión flexible y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018. 3. Existe relación entre toma de decisión jerárquica y</p>		

<p>Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018?</p> <p>4. ¿Qué relación existe entre toma de decisión integradora y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018?</p>	<p>jerárquica y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</p> <p>4. Determinar la relación entre toma de decisión integradora y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</p>	<p>Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</p> <p>4. Existe relación entre toma de decisión integradora y Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.</p>		
---	---	---	--	--

Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos

A. CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE TOMA DE DECISIONES UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA ESCUELA DE POSGRADO



Distinguido Colaborador:

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo principal identificar la toma de decisiones en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Instrucciones:

A continuación le presentamos 36 proposiciones, le solicitamos que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (X) en aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente puntaje

Puntaje	1	2	3	4	5
Significado	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre

N°	Dimensión / Ítems	Puntaje				
		1	2	3	4	5
	<i>Dimensión 1: Toma de decisión decisiva</i>					
1	El personal requiere de mucha información para tomar decisiones.					
2	Hay decisiones que se cristalizan como consecuencia de venir de un escenario de mucho dialogo.					
3	Se toman por lo general decisiones rápidas.					

4	Las reuniones para tomar decisiones son bastantes prácticos y no duran mucho.					
5	Se promueve la determinación de pocos temas en la agenda de las reuniones con los administrativos y consejos de facultad.					
6	Siempre existe opinión mayoritaria para tomar decisiones rápidas.					
7	Los integrantes vierten opiniones que contienen muchos datos e información.					
8	Se distingue un proceso en la toma de decisiones en la Facultad.					
9	Los asistentes a las reuniones van disponiendo de abundante información apropiada sobre los temas a tratar.					
<i>Dimensión 2: Toma de decisión flexible</i>						
10	En las reuniones los acuerdos son rápidos, pero resultan de muchas alternativas.					
11	La agenda mientras dura una reunión va variando en su contenido.					
12	Se jerarquizan los temas de la agenda en orden de prioridad.					
13	Hay aspectos circunstanciales que son tomados en cuenta durante las reuniones.					
14	Las situaciones circunstanciales no influyen el curso rápido de las decisiones.					
15	Siempre existe la posibilidad de traer otros asuntos.					
16	Se propicia la rapidez y la flexibilidad en el personal de la facultad al tomar decisiones.					
17	Hay reuniones donde la agenda fue desechada y sustituida por otra surgida en el momento.					

18	La opinión mayoritaria del personal de la facultad es que las decisiones deben ser rápidas, sin mucho dialogo y sin necesidades de agenciarse de datos.					
<i>Dimensión 3: Toma de decisión jerárquica</i>						
19	En la facultad se promueve el valor de la información para tomar decisiones.					
20	Se escucha al personal de la facultad cuando traen quejas, sugerencias y alternativas.					
21	Se da importancia a las opiniones de todo el personal administrativo de la facultad para tomar decisiones.					
22	Siempre se llega a muchos acuerdos durante las reuniones.					
23	Se promueve el manejo de pocas alternativas para tomar decisiones sin demasiados contratiempos.					
24	Usted ha notado decisiones erradas a causa de la elección de alternativas poco relevantes					
25	Usted ha notado que las decisiones no parten en forma piramidal desde las áreas y consejos de facultad hasta llegar a la cabeza principal que es el decano					
26	Intervienen órganos especializados que aportan alternativas					
27	Se toma en cuenta en una buena proporción las opiniones de los órganos especializados					
<i>Dimensión 4: Toma de decisión integradora</i>						
28	En la facultad tienen la política de preferencia y promociones por disponer información para tomar decisiones?					
29	Se promueve apertura al dialogo y debate de ideas					
30	Se valora a todo el personal de la facultad en opiniones vertidas					
31	Se toma el tiempo necesario para decidir, siguiendo las recomendaciones de los expertos en ir por los pasos					

32	Se toman acuerdos diversos que son valiosos					
33	Se propicia la cultura decisional a partir de múltiples alternativas en las diferentes instancias organizativas por parte de personal					
34	Hay un cambio preestablecido para la toma de decisiones dentro de la organización general					
35	Se respetan los procesos y el tiempo para cada paso en toma de decisiones					
36	La decisión tomada es compartida por todos y conduce a la acción comprometida					

Gracias por su colaboración...

B. CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE GESTIÓN UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE POSGRADO



Distinguido Colaborador:

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo principal conocer la Gestión universitaria en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, 2018.

Instrucciones:

A continuación le presentamos 20 proposiciones, le solicitamos que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (X) en aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente puntaje

Puntaje	1	2	3	4	5
Significado	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre

	Dimensión / ítems	Puntaje				
		1	2	3	4	5
N°	Dimensión 1: Planificación					
1	Se realiza de manera adecuada el análisis externo de la organización verificando que todos los componentes políticos sociales económicos de la competencia se analicen adecuadamente.					
2	Se realiza de manera adecuada el análisis interno de la organización preguntando a cada área y a cada trabajador					

	los problemas, sus procesos y el presupuesto requerido para que mejore su trabajo.					
3	Se identifican de manera adecuada las fortalezas de la institución verificando esto en cada área.					
4	Se identifican de manera adecuada las debilidades de la institución verificando esto en cada área.					
5	Se identifican de manera adecuada las oportunidades de la institución verificando esto en cada área					
6	Se identifican de manera adecuada las amenazas de la institución verificando esto en cada área.					
7	Se realiza un análisis de comparación y mejora con otras instituciones universitarias de la región tratando de copiar lo bueno y superar a la competencia en calidad de servicios					
<i>Dimensión 2: Organización</i>						
8	Se realiza una adecuada división de procesos en los cuales el trabajo que realiza no se duplique con el trabajo que se realiza en otras áreas.					
9	Las líneas de jerarquía en la universidad están bien definidas no solo en el área del gobierno universitario si no en todas las áreas en la universidad.					
10	Se realiza una adecuada departamentalización en la universidad teniendo en el manual de organización y funciones todas las funciones definidas de manera adecuada para que realice eficientemente su trabajo					
11	Los documentos de gestión tienen una descripción de actividades adecuada en donde facilita la manera de como realiza su trabajo					
<i>Dimensión 3: Dirección</i>						
12	La institución toma decisiones adecuadas en todas las áreas para crecer como institución					

13	La universidad se interesa por motivar a todos sus empleados para que se sientan tranquilos y contentos al momento de realizar su trabajo.					
14	Las autoridades de la universidad ejercen un liderazgo adecuado ayudando, escuchando mejorando y poniendo por delante de sus intereses a los estudiantes, trabajadores y empleados.					
15	La comunicación en la universidad es adecuada					
<i>Dimensión 4: Evaluación</i>						
16	La universidad tiene estándares de calidad que conocen todos los trabajadores.					
17	La universidad tiene una manera de saber cuáles son los problemas más importantes que tiene y priorizarlos.					
18	La universidad detecta los problemas antes de que ocurran y se organiza para que no ocurran problemas en la institución					
19	Se corrigen los problemas inéditamente detectados o provocados en la institución.					
20	Se realiza una retroalimentación adecuada es decir se comunican a todas las áreas los problemas que sucedieron y cuál es la solución para que no se vuelva a tener el mismo problema.					

Gracias por su colaboración...

Anexo 3. Base de datos

Variable Toma de decisiones

Muestra	Ítems Variable x														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
OO1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
OO2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	1	3	2	3	1
OO3	3	1	1	3	5	3	3	3	2	3	2	5	3	1	2
OO4	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2
OO5	2	3	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	1	2
OO6	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	5	3	1	2
OO7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
OO8	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	3	1	1	2	3
OO9	3	2	1	4	2	3	3	1	3	2	4	2	1	3	2
OO10	3	2	1	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	3	2
OO11	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
OO12	1	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	3	2	5	1
OO13	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	3	2	5	4	3
OO14	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	2	5
OO15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3
OO16	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3
OO17	2	2	5	3	2	2	2	3	2	3	2	5	3	1	2
OO18	1	1	2	1	3	3	1	2	1	2	1	5	2	3	1
OO19	1	3	2	2	3	3	1	2	2	1	3	1	1	3	3
OO20	2	4	3	4	5	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3
OO21	2	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	5	1
OO22	3	3	1	3	2	3	3	3	2	5	3	2	2	3	2
OO23	5	4	3	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	2	5
OO24	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2
OO25	2	4	3	4	3	2	2	3	4	3	5	1	3	2	4
OO26	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	4
OO27	3	1	5	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2
OO28	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2
OO29	3	1	5	3	2	3	3	3	3	3	1	2	4	2	3
OO30	2	3	2	3	3	1	2	2	3	1	3	2	1	2	3
OO31	5	4	3	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	2	5
OO32	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	5	3
OO33	5	5	3	5	3	3	4	5	5	3	5	5	3	2	3
OO34	2	2	5	3	2	2	2	3	2	5	3	2	2	3	2
OO35	2	3	3	2	5	2	5	3	5	1	3	2	3	5	3
OO36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
OO37	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3
OO38	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	5	3	1	2
OO39	3	3	1	3	5	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3
OO40	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
OO41	2	4	3	4	5	2	2	3	4	3	5	3	3	2	3
OO42	2	4	3	4	5	2	2	3	4	3	2	5	3	3	2
OO43	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2
OO44	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	3

OO45	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2
OO46	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	5	1
OO47	5	5	3	5	1	1	4	5	5	5	3	3	5	4	3
OO48	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
OO49	5	4	3	4	2	3	2	5	2	5	3	2	5	4	3
OO50	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	2	5
OO51	1	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2
OO52	3	1	5	2	2	5	1	3	2	1	3	5	1	4	3
OO53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
OO54	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
OO55	3	2	1	2	1	3	3	1	2	1	3	1	1	3	3
OO56	2	4	3	4	5	2	2	3	4	5	3	2	5	4	3
OO57	2	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	5	1
OO58	2	3	2	3	3	1	2	2	3	1	3	2	1	2	3
OO59	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	1	3	2	3	1
OO60	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3
OO61	5	2	1	2	1	3	3	1	2	2	2	3	2	5	1
OO62	2	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	5	1
OO63	3	3	5	3	2	3	3	3	3	5	3	3	2	2	5
OO64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1
OO65	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
OO66	3	2	1	2	1	3	3	1	2	1	3	1	1	3	3
OO67	2	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2
OO68	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	2	5

Ítems Variable x												Dimensiones x				
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Total	DX1	DX2	DX3	DX4
4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	82	19	20	22	21
3	1	3	1	2	1	1	2	3	3	3	1	66	13	17	19	17
3	1	1	4	1	1	3	3	5	3	4	1	99	24	24	26	25
3	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	81	18	20	22	21
3	3	2	4	1	1	3	3	5	3	1	1	89	21	22	24	22
2	2	5	3	3	3	3	3	2	3	2	3	99	24	24	26	25
3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	1	2	81	18	20	22	21
3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	63	13	16	18	16
3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	94	22	23	25	24
3	2	3	1	4	1	2	3	1	3	2	1	76	18	19	21	18
5	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	2	82	19	20	22	21
4	2	2	4	1	1	3	4	5	3	1	1	90	21	22	24	23
2	5	2	3	2	3	3	5	5	3	4	3	120	31	29	29	31
1	3	5	3	4	4	5	5	2	3	3	4	141	41	33	34	33
3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	76	18	19	21	18
2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	1	2	83	19	21	22	21
3	5	2	3	3	3	2	2	3	5	1	3	98	23	24	26	25
2	2	2	4	2	3	1	1	1	1	2	3	71	15	18	20	18
3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	83	19	21	22	21
3	2	2	3	4	4	5	1	2	3	3	4	114	29	28	28	29
3	3	2	1	4	3	2	2	3	3	2	3	90	21	22	24	23
3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	95	23	23	25	24

5	3	5	5	3	5	2	3	3	5	2	5	137	40	33	31	33
2	2	5	3	3	3	1	2	2	3	2	5	94	22	23	25	24
4	3	3	3	3	5	3	3	1	3	2	5	109	27	27	27	28
2	2	2	3	3	2	2	3	3	1	3	2	87	20	22	23	22
2	4	2	3	3	2	3	3	3	4	4	2	105	26	25	27	27
4	2	2	4	2	3	1	3	1	3	2	3	86	20	21	23	22
3	2	2	3	3	3	2	3	2	5	3	3	104	26	24	27	27
5	1	3	3	3	3	1	3	2	2	2	3	89	21	22	24	22
5	2	5	5	3	5	2	3	2	5	3	5	138	40	33	32	33
1	5	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	104	26	24	27	27
5	3	5	5	4	2	5	3	3	3	5	2	131	38	31	30	32
2	5	3	2	1	2	2	3	5	3	4	2	95	23	23	25	24
2	4	1	3	4	4	5	3	2	3	3	4	119	30	29	29	31
1	3	2	4	2	3	1	3	1	1	2	3	80	18	20	22	20
5	2	3	2	2	2	2	3	2	5	3	2	93	22	23	25	23
1	3	3	2	2	2	3	4	3	5	1	2	96	23	24	25	24
2	2	4	3	2	3	4	5	2	3	3	3	108	27	26	27	28
2	5	4	2	3	3	2	5	5	3	2	3	112	28	28	28	28
3	2	4	5	3	5	2	3	3	3	1	5	116	29	29	28	30
2	2	3	3	4	4	5	3	3	2	2	4	116	29	29	28	30
2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	84	19	21	23	21
4	3	5	5	3	5	2	3	2	5	3	5	135	40	32	30	33
2	2	2	4	2	3	1	1	1	1	2	3	72	16	18	20	18
2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	87	20	22	23	22
5	3	2	4	2	5	3	5	3	2	5	3	126	34	31	29	32
3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	3	86	20	21	23	22
2	5	5	5	3	5	2	1	2	5	3	5	119	30	29	29	31
5	5	4	4	2	5	3	5	3	3	5	5	148	41	33	39	35
2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	83	19	21	22	21
5	2	4	2	4	2	3	3	5	3	1	2	99	24	24	26	25
2	2	3	2	2	2	2	5	2	1	1	2	77	18	19	21	19
2	2	2	3	2	1	3	3	3	3	2	1	82	19	20	22	21
2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	79	18	20	21	20
2	2	2	3	4	4	5	3	2	2	3	4	116	29	29	28	30
2	5	4	3	2	3	3	1	2	3	2	3	89	21	22	24	22
2	3	2	4	2	3	1	3	1	3	2	3	89	21	22	24	22
1	2	4	2	1	2	2	1	3	3	1	2	67	13	17	20	17
5	3	3	3	3	2	2	3	3	5	5	2	111	28	27	28	28
3	2	2	3	3	2	3	3	2	1	3	2	87	20	22	23	22
2	4	3	2	4	2	3	3	2	2	3	2	92	21	23	25	23
2	3	2	3	3	3	3	5	3	3	2	3	110	28	27	27	28
4	1	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	77	18	19	21	19
2	2	2	4	2	3	1	2	1	3	2	3	83	19	21	22	21
4	5	1	2	1	2	2	3	3	3	3	2	81	18	20	22	21
3	4	3	4	2	3	1	3	1	3	2	3	89	21	22	24	22
3	2	5	4	2	5	3	5	3	2	5	5	143	41	33	35	34

Variable Gestion universitaria

Muestra	Ítems Variable Y																				Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
OO1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	4	3	2	4	2	1	2	2	3	49
OO2	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	29
OO3	1	4	4	2	3	2	3	2	2	2	3	4	4	2	2	2	3	3	5	2	61
OO4	5	3	5	5	5	5	2	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	3	45
OO5	3	3	2	2	4	3	1	1	1	4	5	1	2	3	4	3	3	3	3	3	54
OO6	2	3	5	5	2	2	4	3	2	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	3	62
OO7	1	3	3	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	5	2	2	2	2	2	3	42
OO8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	3	25
OO9	4	4	2	2	3	2	4	2	3	5	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	59
OO10	1	4	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	2	1	1	2	2	3	34
OO11	2	1	1	1	5	1	5	2	1	4	3	2	1	3	2	3	1	4	2	4	48
OO12	3	3	2	4	2	3	3	2	2	4	2	5	2	3	1	5	3	3	2	2	56
OO13	2	5	5	4	3	3	5	3	3	5	5	3	4	2	2	3	5	5	3	2	72
OO14	5	3	4	4	3	5	5	2	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	2	82
OO15	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	2	1	1	4	1	1	2	1	34
OO16	1	2	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	2	4	3	3	3	2	1	5	50
OO17	2	2	4	2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	5	2	3	3	61
OO18	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	1	2	1	2	1	33
OO19	3	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	1	5	2	2	2	2	50
OO20	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	1	4	3	4	3	5	2	5	2	67
OO21	1	3	5	3	3	4	2	3	4	2	3	2	5	2	4	1	1	3	2	3	56
OO22	1	3	4	5	2	2	5	3	2	4	4	3	2	4	3	2	5	2	2	2	60
OO23	2	3	5	5	4	4	4	3	3	5	5	3	3	5	3	5	4	4	2	4	76
OO24	3	3	3	3	2	4	3	2	3	5	5	3	1	2	2	5	2	2	1	5	59
OO25	3	2	5	3	4	2	4	3	5	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	64
OO26	1	1	3	3	2	5	4	2	4	2	2	4	2	3	2	2	2	4	5	1	54
OO27	3	2	5	5	2	3	3	3	1	4	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3	62
OO28	2	5	2	1	2	3	2	2	3	3	3	1	2	3	5	2	2	2	1	5	51
OO29	4	2	4	3	1	5	2	3	3	2	3	4	2	4	4	3	2	5	4	2	62
OO30	2	2	2	4	5	2	2	1	3	3	3	4	3	2	2	4	2	3	2	3	54
OO31	4	3	5	5	2	3	5	5	3	5	4	4	2	5	3	5	4	4	5	3	79
OO32	4	3	5	3	3	2	1	1	3	4	3	4	3	3	3	4	2	5	4	2	62
OO33	3	3	4	4	4	4	2	3	1	4	4	3	4	4	2	4	1	5	2	4	73
OO34	3	2	4	2	2	2	3	2	2	4	1	3	3	3	3	2	5	2	3	2	60
OO35	5	3	4	5	1	5	3	4	3	2	4	3	5	4	4	3	4	4	2	2	70
OO36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	3	2	1	3	4	1	42
OO37	2	2	4	3	3	2	5	3	3	4	5	3	1	2	3	3	2	4	1	3	58
OO38	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	5	4	4	61
OO39	2	5	5	4	1	2	3	3	1	1	2	4	3	5	2	3	5	5	5	2	63
OO40	3	2	2	4	5	3	5	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	2	66
OO41	2	3	5	5	2	3	5	3	5	5	4	1	5	1	4	2	2	5	4	3	69
OO42	3	5	5	4	3	2	4	5	5	4	1	5	1	4	3	5	5	2	2	2	70
OO43	3	2	2	5	2	2	2	2	2	1	3	4	3	3	2	4	2	2	3	2	51
OO44	5	4	4	5	2	3	5	1	3	1	5	2	3	5	3	5	5	5	5	4	75
OO45	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	4	1	1	2	2	2	2	2	2	33
OO46	1	3	4	5	2	3	2	2	2	2	2	4	2	5	2	2	4	2	1	3	53

OO47	2	2	4	5	3	5	5	4	3	3	3	5	3	4	3	4	4	4	4	2	72
OO48	2	2	2	2	3	2	5	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	51
OO49	3	4	5	4	1	3	5	4	3	5	5	1	3	3	3	5	3	2	4	5	71
OO50	2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	2	84
OO51	1	2	1	3	3	3	1	1	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	2	3	50
OO52	4	2	3	5	1	3	5	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3	62
OO53	2	3	1	1	1	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	38
OO54	2	2	5	2	2	3	1	3	3	1	4	2	3	2	4	4	1	1	1	1	47
OO55	3	1	1	1	3	5	2	2	3	1	1	4	2	2	1	1	1	3	2	2	41
OO56	3	3	5	5	3	2	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	5	2	2	69
OO57	1	5	2	1	2	4	4	1	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	5	3	55
OO58	2	3	2	4	3	3	3	2	5	1	1	4	3	3	3	2	2	4	3	2	55
OO59	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	1	30
OO60	5	2	3	4	5	5	3	2	4	4	3	4	5	4	1	5	2	5	5	2	65
OO61	2	3	5	5	2	3	2	2	3	3	3	2	3	5	5	4	1	1	3	3	53
OO62	3	1	5	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	5	1	3	3	2	56
OO63	3	2	3	4	5	2	4	3	1	4	3	4	3	5	3	4	3	3	2	3	64
OO64	3	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	4	1	2	3	1	1	1	2	2	36
OO65	2	1	2	4	3	3	4	3	2	5	3	1	2	3	3	2	2	2	1	1	49
OO66	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	4	3	3	1	1	5	2	2	2	2	46
OO67	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	5	4	3	3	2	2	1	5	4	3	55
OO68	2	2	2	2	2	2	4	1	1	4	2	2	1	5	3	2	2	2	2	2	84


Anexo 4. Evidencia digital de similitud

Feedback Studio - Google Chrome
 ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1073096145&s=3&lang=es&to=1164523151

feedback studio

TESIS

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
 ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

TOMA DE DECISIONES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS AÑOS 2018, 2019.

PRESENTADO POR
 Bca. MARICARMEN ESPEJO RODRIGUEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
 MAESTRO EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA

ASESOR
 Dr. WILLIAM EDUARDO MORY CUIPARRA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
 PROSPECTIVA EDUCATIVA

LIMA - PERÚ

2019

Resumen de coincidencias

19 %

1	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	3 %
2	repositorio.ucy.edu.pe	Fuente de Internet	3 %
3	transparencia.upla.edu...	Fuente de Internet	2 %
4	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1 %
5	www.repositoriofoacade...	Fuente de Internet	1 %
6	repositorio.uandina.ed...	Fuente de Internet	1 %
7	www.gobernanzaunivers...	Fuente de Internet	1 %

Página: 1 de 152 Número de palabras: 31009

Text-only Report | High Resolution | Escrito

11:10 31/08/2019

Anexo 5. Autorización de publicación en el repositorio



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: ESPEJO RODRIGUEZ MARICARMEN
 DNI: 46869722 Correo electrónico: Maricarmen-dmmfe@hotmail.com
 Domicilio: CALLE AIDMEDA DE LAS FLORES LINDA N° 18 LA RIVERA -HUANCAYO
 Teléfono fijo: 411329 Teléfono celular: 999635131

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO Ó TESIS

Facultad/Escuela: POSGRADO
 Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller () Tesis (X)
 Título del Trabajo de Investigación / Tesis:
TOMA DE DECISIONES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES, 2018.

3.- OBTENER:

Bachiller () Título () Mg. (X) Dr. () PhD. ()

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art.23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

- (X) Sí, autorizo el depósito y publicación total.
 () No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los 18 días del mes de febrero de 2020.


Firma

