



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN
LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS
UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN
PUNO, 2024

TESIS PRESENTADA POR:
BEATRIZ ADCO CAHUANA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN EDUCACIÓN

JULIACA - PERÚ
2025



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN
LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS
UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN
PUNO, 2024

TESIS PRESENTADA POR:
BEATRIZ ADCO CAHUANA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN EDUCACIÓN

APROBADA POR:

PRESIDENTE

: 
Dr. FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO

PRIMER MIEMBRO

: 
Dr. JESUS MAMANI MAMANI

SEGUNDO MIEMBRO

: 
Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR

ASESOR DE TESIS

: 
Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN : GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P63



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°0496-2025-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 28 de octubre del 2025

VISTOS:

El expediente N° 2025-C-5247 presentado por el (a) Magíster: **BEATRIZ ADCO CAHUANA** quien solicita nominación de jurados y Fecha y hora de sustentación de tesis, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

CONSIDERANDO:

Que, el (a) Magíster: **BEATRIZ ADCO CAHUANA** con número de DNI 02369404 con número de matrícula 29135001, ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la tesis titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024**, para optar el GRADO de: **DOCTOR EN EDUCACIÓN** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN;**

Que, mediante Resolución N° 1838-2025-USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N° 2247-2025-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024**, La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P63;**

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN.**

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 00017 de fecha: **21 de octubre del 2025** se nomina jurados.

Que, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que *la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico;*

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe final de la investigación (BORRADOR DE TESIS), titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024**, del (la) Magíster: **BEATRIZ ADCO CAHUANA**, para optar el GRADO de **DOCTOR EN EDUCACIÓN**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- | | |
|-----------------|---|
| Presidente | : Dr. FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO |
| Primer miembro | : Dr. JESUS MAMANI MAMANI |
| Segundo miembro | : Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR |
| Asesor | : Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA |

ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- | | |
|-------|--|
| Fecha | : Martes, 11 de noviembre del 2025 |
| Hora | : 08:00 a.m.. |
| Lugar | : Aula N° 208 Centro Comercial N° 03 UANCV-JULIACA |

ARTÍCULO CUARTO. - el Director de la Escuela de Posgrado queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.


 UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
 ESCUELA DE POSGRADO
 DIRECCIÓN
 Dr. Javier Romulo Quispe Zapana
 DIRECTOR (e)



TESIS UANCV



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 1838-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 06 de noviembre de 2024

VISTOS:

El Expediente N° 2024-012604 de fecha 11 de octubre de 2024, el (la) Mgtr. BEATRIZ ADCO CAHUANA, con DNI N° 02369404, código de matrícula 29135001, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; INFORME N° 00732-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" del 22 de octubre de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-012604 el (la) Mgtr. BEATRIZ ADCO CAHUANA, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P63**, para optar el **GRADO de DOCTOR EN EDUCACIÓN**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) de acuerdo a la **DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00732-2024-UI-EPG-UANCV** y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024** presentado por el (la) Mgtr. BEATRIZ ADCO CAHUANA, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al **Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Leopoldo Wenceslao Cordero Carr
DIRECTOR (a)



TESIS UANCV



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 02247-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 12 de diciembre de 2024

VISTOS:

El Expediente N° 2024-014484 de fecha 26 de noviembre de 2024, el (la) Mgtr. BEATRIZ ADCO CAHUANA, con DNI N° 02369404, código de matrícula N° 29135001, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); INFORME N° 001158-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" del 06 de diciembre de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N°2024-014484 el (la) Mgtr. BEATRIZ ADCO CAHUANA, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P63**, para optar el GRADO de DOCTOR EN EDUCACIÓN.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión FAVORABLE al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según INFORME N° 001158-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) para la REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN, titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024** presentado por el (la) Mgtr. BEATRIZ ADCO CAHUANA, para optar el GRADO de DOCTOR EN EDUCACIÓN, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR, como ASESOR al (a) Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA.

ARTICULO TERCERO.- DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Leopoldo Yencelao Condon Cari
DIRECTOR (e)

DISTRIBUCIÓN:
DIRECCIÓN EPG, INTERESADO
ASG 11/12/2024

Jr. Loreto N° 450 - ☎ (051) 329145 - Pág. Web: www.epg@uancv.edu.pe - Juliaca - Perú



21% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de fuente excluida

Fuentes principales

- 17% Fuentes de Internet
- 8% Publicaciones
- 18% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



METADATOS COMPLEMENTARIOS – UANCV

TÍTULO DE LA TESIS	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	BEATRIZ ADCO CAHUANA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02369404
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0006-8804-9168
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA
Tipo de documento de identidad	DNI
Numero de documento de identidad	01324996
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2532-8921
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO
Tipo de documento	DNI
Numero de documento de identidad	02436114
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-8769-0651
Miembro Del Jurado 1	
Nombres y apellidos	JESUS MAMANI MAMANI
Tipo de documento	DNI
Numero de documento de identidad	02425043
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-7372-6132



Miembro Del Jurado 2	
Nombres y apellidos	HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR
Tipo de documento	DNI
Numero de documento de identidad	01332589
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2161-4514
Datos de investigación	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P63
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin Financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	<p>País: Perú Departamento: Puno Coordenadas Latitud: 15°50'27.0"S Longitud: 70°01'23.7"W URL maps: https://tinyurl.com/2957r8vc</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Noviembre 2024 – Noviembre 2025
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html#3.02.00	<p>CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</p> <p>EDUCACIÓN GENERAL https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</p>



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
 ESCUELA DE POSTGRADO
 Juliaca
 Jesú Mamaní Mamaní
 DIRECTOR
 DE INVESTIGACIÓN - EPG





DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo BEATRIZ ADCO CAHUANA, identificado con DNI
Nro. 02369404 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024

Asesorado por: Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA

Es un tema original.

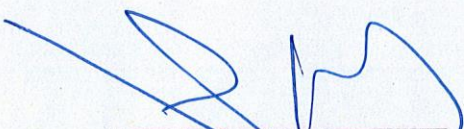
Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.


Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 19 de Diciembre del 2025


Firma del Asesor
(obligatoria)


FIRMA (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

A Dios quien guía mi camino para lograr mis metas y propuestas y quien me ha dado la vida y fortaleza.



AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de la Escuela de Posgrado, y a todas las personas que siempre me apoyaron incondicionalmente.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ABREVIATURAS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xvi

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2.1. Pregunta general	6
1.2.2. Preguntas específicas.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.3.1. Justificación teórica.....	7
1.3.2. Justificación práctica	8
1.3.3. Justificación metodológica	9
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos	10



1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.6. LIMITACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.7. HIPÓTESIS	13
1.7.1. Hipótesis general	13
1.7.2. Hipótesis específicas	14
1.8. VARIABLES E INDICADORES.....	14
1.8.1. Conceptualización de variables	14
1.8.2. Operacionalización de variables	15

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1.1. A nivel internacional	16
2.1.2. A nivel nacional.....	20
2.1.3. A nivel regional y/o local	23
2.2. BASES TEÓRICAS	26
2.2.1. Teorías sobre la que se sustenta la gestión administrativa en las universidades	26
2.2.2. Gestión administrativa en las universidades	32
2.2.3. Dimensiones que abarca la gestión administrativa en las universidades.....	34
2.2.4. Teorías sobre la que se sustenta la cultura organizacional	38
2.2.5. Cultura organizacional en las universidades.....	45
2.2.6. Importancia de la cultura organizacional en las universidades ...	47
2.2.7. Dimensiones de la cultura organizacional en las universidades.....	48



- 2.3. MARCO CONCEPTUAL 53
 - 2.3.1. Gestión administrativa..... 53
 - 2.3.2. Cultura organizacional 54
 - 2.3.3. Influencia de la gestión sobre la cultura 54
 - 2.3.4. Estrategias administrativas 54
 - 2.3.5. Liderazgo organizacional 55
 - 2.3.6. Motivación en el entorno universitario..... 55
 - 2.3.7. Adaptabilidad organizacional 55
 - 2.3.8. Comunicaciones internas..... 55
 - 2.3.9. Colaboración interdepartamental 56
 - 2.3.10. Clima organizacional..... 56
 - 2.3.11. Evaluación del desempeño 56
 - 2.3.12. Innovación en la gestión administrativa 56
 - 2.3.13. Ética organizacional 56
 - 2.3.14. Gestión del cambio 57
 - 2.3.15. Desarrollo organizacional..... 57
 - 2.3.16. Satisfacción Laboral..... 57

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- 3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN..... 58
- 3.2. MÉTODO (S) APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN 58
- 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN 59
- 3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN 59
- 3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 60
- 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA..... 61



3.6.1. Población	61
3.6.2. Muestra.....	61
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	63
3.7.1. Técnicas de la investigación	63
3.1.1. Instrumentos de la investigación.....	64
3.8. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.8.1. Validación de los instrumentos	65
3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos	65
3.9. DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	67

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ...	68
4.2. PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	85
4.2.1. Prueba de hipótesis general	85
4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1	88
4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2	90
4.2.4. Prueba de hipótesis específica 3	93
4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	95

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS



- a. Matriz de consistencia
- b. Instrumentos (s) de la investigación
- c. Fichas de validez de instrumentos
- d. Fichas de evidencias del proceso de recolección de datos



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de variables	15
Tabla 2	Número de población de docentes de las universidades de la región Puno, 2024	61
Tabla 3	Estructura del cuestionario de la variable independiente	65
Tabla 4	Estructura del cuestionario de la variable dependiente	65
Tabla 5	Estadísticas de fiabilidad de la variable independiente: Gestión Administrativa.....	66
Tabla 6	Estadísticas de fiabilidad de la variable dependiente: Cultura Organizacional	66
Tabla 7	Facilitan la comunicación interna	69
Tabla 8	Definen roles y responsabilidades	70
Tabla 9	Existen objetivos a largo plazo	71
Tabla 10	Identifican oportunidades y amenazas	73
Tabla 11	Desarrollan alianzas estratégicas	74
Tabla 12	Fomentan la comunicación efectiva	76
Tabla 13	Valoran la cultura existente	77
Tabla 14	Promueven la ética académica	79
Tabla 15	Fomenta el respeto mutuo	80
Tabla 16	Regula la puntualidad y participación.....	81
Tabla 17	Adopta nuevas tecnologías	83
Tabla 18	Fomenta el feedback y mejora continua.....	84



Tabla 19	Análisis de Varianza para los datos de la gestión administrativa que influye directamente en la cultura organizacional de la región Puno, 2024.....	86
Tabla 20	Análisis de varianza para los datos de la organización estructural en la influencia de la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024	89
Tabla 21	Análisis de varianza para los datos de la planificación estratégica que tiene una influencia en la cultura organizacional de las universidades de la región de Puno, 2024	91
Tabla 22	Análisis de Varianza para los datos de las relaciones institucionales que influye en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024	94



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Esquema del diseño de investigación	60
Figura 2	Facilitan la comunicación interna	69
Figura 3	Definen roles y responsabilidades	70
Figura 4	Existen objetivos a largo plazo	72
Figura 5	Identifican oportunidades y amenazas	73
Figura 6	Desarrollan alianzas estratégicas	75
Figura 7	Fomentan la comunicación efectiva	76
Figura 8	Valoran la cultura existente	78
Figura 9	Promueven la ética académica	79
Figura 10	Fomenta el respeto mutuo	81
Figura 11	Regula la puntualidad y participación	82
Figura 12	Adopta nuevas tecnologías	83
Figura 13	Fomenta el feedback y mejora continua.....	84



ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
ANOVA	Análisis de Varianza
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
UANCV	Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez"
UNAJ	Universidad Nacional de Juliaca
PNP	Policía Nacional del Perú
CN	Cuadrado de la correlación normalizada
OG	Objetivo general
PG	Pregunta general
HG	Hipótesis general
SC	Suma de cuadrados



RESUMEN

La tesis tuvo como **objetivo** principal determinar la influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024. **Materiales y Métodos:** Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño explicativo no experimental de tipo básico. La población está compuesta por 1682 profesores, de los cuales se eligió una muestra de 271. **Resultados:** utilizando análisis de los datos muestra que el valor $F_{Cal} = 378.168$ se encuentra en la zona de rechazo. Esto implica que se rechaza la hipótesis nula a favor de la alternativa. En otras palabras, la gestión administrativa tiene un impacto lineal y positivo en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024. **Conclusión:** Las evidencias de los hallazgos demuestran, un impacto positivo y es significativo entre la cultura organizacional y la gestión administrativa en las universidades de Puno en el periodo de investigación. Esto implica que las estrategias y prácticas administrativas que se han aplicado en estas instituciones han sido esenciales, no sólo para su funcionamiento, sino para poder contribuir significativamente en mejorar la cultura organizativa. Dicho de otra forma, el enfatizarse en la necesidad de robustecer la gestión administrativa para optimizar la cultura organizacional también repercute directamente en el desempeño académico y en el nivel de satisfacción del docente. Y, finalmente, esto también ayuda a mejorar la calidad de la educación en la región.

Palabras clave: administración de la educación, organización educativa, personal docente, educación superior.



ABSTRACT

The main objective of the thesis was to determine the influence of administrative management on the organizational culture of universities in the Puno region, 2024. Materials and Methods: This study adopts a quantitative approach, using a basic non-experimental explanatory design. The population consists of 1,682 professors, from which a sample of 271 was selected. Results: Data analysis shows that the F Cal value = 378.168 is in the rejection zone. This implies that the null hypothesis is rejected in favor of the alternative. In other words, administrative management has a linear and positive impact on the organizational culture of universities in the Puno region, 2024. Conclusion: The evidence from the findings demonstrates a positive and significant impact between organizational culture and administrative management in the universities of Puno during the research period. This implies that the administrative strategies and practices that have been applied in these institutions have been essential, not only for their functioning, but also for contributing significantly to improving organizational culture. In other words, emphasizing the need to strengthen administrative management in order to optimize organizational culture also has a direct impact on academic performance and teacher satisfaction levels. Ultimately, this also helps to improve the quality of education in the region.

Keywords: education administration, educational organization, teaching staff, higher education.



INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa, fundamental para el funcionamiento eficaz de diversas organizaciones, ya sean empresas, instituciones superiores o entidades gubernamentales, engloba desde la planificación estratégica hasta la supervisión diaria. En cuanto a la planificación estratégica de acuerdo a Peralta et al. (2023) este se ocupa de primero determinar objetivos a largo plazo, en segundo término, de reconocer los recursos que se necesitan y finalmente elaborar planes para orientar a toda la organización hacia un objetivo compartido. Sin embargo, para maximizar la eficiencia, se debe asignar eficazmente los recursos, lo que supone repartir activos, presupuesto y personal, asimismo, tomar decisiones equilibradas entre las metas estratégicas y las necesidades operativas.

Entre los aspectos más importantes según el autor esta la supervisión diaria, esto es fundamental para que las acciones se alineen con los objetivos, de esa forma se puede detectar problemas y tomar medidas de corrección a tiempo. Asimismo, la administración optimiza los procesos, incrementa la calidad y juega un papel fundamental en tomar decisiones basadas en información. Esto lo logra al analizar situaciones, evaluar datos y dirigir estrategias a largo plazo.

La gestión administrativa según Díaz-Marchan (2022) involucra optimizar los procesos, también aplicar procedimientos y políticas. Incluye también resolver problemas y gestionar el tiempo, empleando tecnologías de información administrativa para optimizar procesos. Para que una organización pueda tener éxito y pueda perdurar, es fundamental este enfoque en la coordinación, sobre todo de los recursos humanos los cuales deben participar de la planificación estratégica para prever los futuros escenarios de la organización.



Ahora bien, después de reconocer las principales variables de nuestro estudio, nos enfocamos en describir el objeto del mismo. Y de acuerdo a la Ley Universitaria N°30220, la administración de las universidades públicas y privadas del país se rigen bajo este marco normativo. Este debe guiar el sistema de educación superior hacia el aseguramiento de la calidad, también la responsabilidad social y su mejora continua. Esta norma considera la independencia o autonomía universitaria, pero en términos de sus fines académicos, normativos, administrativos y económicos. Es un principio rector que fundamenta y posibilita que cada institución pueda establecer sus propias maneras de administrarse en concordancia con su identidad, su misión y el contexto sociocultural en el cual se ubica. Sin embargo, esta autonomía debe entenderse y aplicarse de acuerdo a los estándares nacionales de calidad.

La ley en mención, en este sentido, determinan que la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) tienen la responsabilidad de dirigir el proceso de licenciamiento institucional, así como de supervisar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad. De esta forma las particularidades que presentan las universidades en función de sus estructuras, estrategias y dinámicas institucionales obedecen y se encuentran sometidas a un mismo marco regulador. Este marco regulador, establecido por la SUNEDU, tiene como objetivo promover una educación superior de calidad y asegurar un desempeño institucional, orientado siempre a las necesidades de la sociedad. (Ley Universitaria N.º 30220, 2014; SUNEDU, 2015).

La administración en las universidades de la Región Puno también se enfrenta a retos y oportunidades particulares. Entre ellas, la planificación académica se ve influenciada por la diversidad geográfica y cultural propia de



este contexto, lo que lleva a adaptar los programas y recursos para cumplir con las necesidades específicas de las comunidades locales que la demandan. Por ello se debe trabajar con recursos en una zona que tiene características económicas particulares, es necesario tener estrategias o tácticas que gestionen financieramente este proceso.

Para poder robustecer la base financiera por ejemplo estas universidades consideran fundamental la cooperación con empresas locales y gobiernos regional y actores locales, como los gobiernos municipales y organizaciones de base. Además, los servicios y la infraestructura tienen que ser diseñados teniendo en cuenta las condiciones climáticas propias de su geografía. Y con respecto a la calidad, se puede enfatizar que se conserva y promueve, en principio, la riqueza y herencia cultural local.

Se incorpora también componentes regionales en la educación y se impulsa programas académicos que provengan de los saberes tradicionales. En términos de relaciones institucionales las relaciones con las organizaciones gubernamentales y de base permite enriquecer la oferta educativa. Y esto permite también promover la investigación aplicada que aborde las necesidades específicas de la región.

La Administración de las Universidades de estudio no solo se adapta a las prácticas generales, sino que también ellas mismas cuentan con rasgos particulares influenciados por la zona. Su objetivo no es únicamente alcanzar la excelencia académica, sino también es colaborar con el desarrollo sostenible y cultural de su zona de influencia. En este aspecto, la cultura de la organización está compuesta por valores comunes que de alguna forma generan el sentido



de pertenencia a la comunidad con reglas, con convicciones y conductas particulares que las caracterizan. Esta dimensión es única y afecta la forma en la que los miembros de la entidad interactúan. Asimismo, cómo es que toman decisiones y se relacionan entre sí. La visión, la misión y las metas de la organización pueden afectar cómo se configura la ética laboral, la comunicación interna y las tradiciones, que son elementos fundamentales de cualquier cultura organizacional. Por ello, Alkhodary (2023) nos refiere que la cultura robusta fomenta la identidad institucional, la cohesión interna y afecta directamente el desempeño de la organización y su habilidad para adaptarse al entorno.

Respecto a la cultura organizacional, tiene varias dimensiones interrelacionadas; no solo determina el ambiente de trabajo, sino que también juega un papel importante en la adaptabilidad de la entidad, la satisfacción de los trabajadores y su habilidad para enfrentar retos y transformaciones a través del tiempo. Las reglas y las conductas, tanto formales como informales, establecen un marco que determina cómo los empleados abordan tareas, desafíos y relaciones laborales, además de moldear tareas la rutina diaria y sentar expectativas sobre el comportamiento.

La cultura organizacional de las universidades del área de estudio se puede manifestar que destaca en la relación con la educación superior y las necesidades locales. La filosofía institucional se centra en los valores tales como el compromiso con el servicio, el deber hacia la sociedad y también con la colaboración para el desarrollo local. Esto los guía en sus acciones y decisiones. Las normas y los comportamientos fomentan la participación activa en proyectos



que puedan aportar desarrollo a la región, poniendo énfasis particular en las iniciativas de la colaboración con las comunidades del entorno.

Existen programas de extensión universitaria, también de investigación aplicada. La estructura organizativa tiene como objetivo que motive la participación local, sobre todo en procesos de planificación y tomas de decisiones de los proyectos que se van a ejecutar. Es particularmente sensible el uso de símbolos y del propio lenguaje que representan las expresiones culturales propias. Esto fortalece el sentido de pertenencia a una estructura organizativa.

Ella también promueve, como se ha manifestado, que la comunidad participe. Para alinear los objetivos también de la universidad. Esto es importante porque las normas emanadas del gobierno para la mejora de la calidad asumen que los egresados y los grupos de interés deben involucrarse también en estos procesos. Así, ellos representan a los empleadores, representan a las organizaciones, tanto locales; pueden ser privadas o estatales, entre las cuales se encuentran también empresas de carácter local y autoridades. Todas las iniciativas que se enfocan en resolver problemas concretos, como el fomento a la economía local y a la conservación cultural, todas ellas se inspiran de alguna forma en la identidad cultural, en la historia y en las percepciones que tienen sobre su desarrollo basado en su historia local.



CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las instituciones de educación superior, como las universidades, a menudo enfrentan problemas en sus procesos administrativos que repercuten o inciden en la calidad de la educación. La falta de fondos es un problema principal que puede limitar a los estudiantes y esto puede afectar a la infraestructura, los materiales didácticos o a la capacitación misma de los docentes y personal administrativo. La burocracia en la lentitud por la toma de decisiones también es parte de este problema, muy común y que dificulta la adaptación a necesidades de cambios y mejora continua.

La antigüedad de la infraestructura universitaria, de los pabellones, de los módulos, de los laboratorios, de algunos espacios comunes, sobre todo las aulas deterioradas, la falta de tecnología, recursos que quedan obsoletos y que perjudican el aprendizaje. Hay otros problemas como los desafíos tecnológicos de la modernidad. A veces no se integra la tecnología en la gestión administrativa y menos académica.



Esto puede limitar la eficacia en la preparación de los profesionales para el mundo cada vez más digital, más integrado, más sistémico. Además, los problemas de personal como la falta de desarrollo profesional, capacitación, alta rotación, interrumpen la continuidad y, por ende, la calidad del servicio en la educación. Otro de los problemas es la inequidad educativa por razones socioeconómicas, geográficas o culturales, que también sigue siendo un problema que genera desigualdades en el sistema.

Crear mejores sistemas de evaluación en el desempeño para los docentes y personal administrativo es otro de los retos pendientes de la educación superior universitaria. La poca participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones, la falta de gestión educativa, también dificulta, pues de ella no se espera el apoyo, se espera la eficacia, la eficiencia del centro universitario. Para resolver estos problemas son necesarios enfoques integrales que involucren a múltiples actores y un esfuerzo continuo en la mejora de la calidad. Siempre en el horizonte, en la búsqueda de la equidad en la educación superior.

La crisis en la cultura organizacional en las universidades también abarca diversos aspectos complejos que requieren una solución más integral. Uno de los puntos más importantes es la resistencia al cambio, en el cual las estructuras existentes y las prácticas tan arraigadas dificultan la adaptación a nuevas formas de enseñanza y la implementación de las innovaciones. La diferencia puede crear desconfianza en la comunidad universitaria, sobre todo en regiones como Puno, y llevar a que no se comprometan, sobre todo el personal administrativo y docente, ni estudiantil, con la misión y visión de la institución. Otra de las preocupaciones es la incongruencia entre los valores institucionales declarados



y las propias prácticas del día a día. Estas diferencias crean desconfianza en la comunidad universitaria y llevan a que no se comprometan con las políticas institucionales que direccionarían su mejora continua.

La diversidad generacional y cultural en el ámbito universitario también puede ser un motivo de tensiones. Esto porque de no promover un ambiente de respeto e inclusión. Para establecer una cultura organizacional que aprecie las diferencias y que reconozca la diversidad, es fundamental el poder gestionar apropiadamente la misma. De esta forma, la ausencia de transparencia y de una comunicación eficaz puede ayudar a que se perciba una cultura jerárquica y cerrada, y muchas veces intolerante también.

Entonces, la interacción y cooperación entre los diversos departamentos y niveles jerárquicos, docente, de la alta dirección, de la universidad, pueden verse dificultades en la comunicación. Otro elemento que favorece a que la cultura organizacional se estanque, es la resistencia a la innovación. Esta resistencia a la adaptación de enfoques pedagógicos o tecnologías nuevas, suponen una limitación para que la institución progrese. No le permite adaptarse a un entorno educativo que debe evolucionar.

Para resolver estos problemas, es necesario tomar un enfoque estratégico que fomente la inclusión, el compromiso con la excelencia académica en todos los niveles de la universidad. Así también la transparencia y la capacidad de adaptación de la misma. Para el desarrollo y crecimiento sostenible de las instituciones universitarias es necesario llevar a cabo proyectos que modifiquen su cultura organizacional.



En el entorno mundial, las universidades se ven desafiadas con una administración por competencias cada vez más crecientes, entre ellas la digitalización y la globalización. Son procesos inherentes al funcionamiento de las instituciones, cada vez más interconectadas y, evidentemente, cada vez más competitivas frente a un mercado laboral, incluso global. Las instituciones de educación superior tienen que ajustarse constantemente a esas rápidas transformaciones en el contexto mundial. Esto requiere una gestión administrativa eficaz y cada vez más eficiente. Los recursos son escasos y la competencia internacional no espera. Las universidades deben competir no solo a nivel local, sino a nivel mundial, y ese es uno de sus principales problemas. Esto necesita evidentemente una gestión que sea capaz de poder captar y mantener el talento académico de sus docentes y también poder atraer a un público estudiantil cada vez más eficiente. E incluso, las universidades del extranjero prefieren los intercambios, prefieren las pasantías; están involucrados constantemente en que requieren estudiantes de diferentes regiones del planeta. ¿Esto por qué? Porque con ello pueden innovar e incorporar tecnologías avanzadas en la gestión y en las técnicas de enseñanza. Estas exigen transformaciones notables para su cultura organizacional. Generalmente, en países que están en vías de desarrollo, países que no logran tener estas transformaciones o que se resisten al cambio, se sienten reacios a los mismos. Por último, las universidades internacionales deben manejar una cada vez más creciente diversidad de sus integrantes. Tanto en facultad, en estudiantes, sobre todo. Ello va a tener un fuerte impacto en su cultura organizacional.

En nuestro país, las universidades tienen también retos específicos a nivel nacional. Estos también impactan sobre su administración y cultura



organizacional. En nuestro entorno nacional, el reto permanente es mejorar la calidad de la educación.

Para poder competir a nivel internacional casi la mayor parte de universidades busca la internacionalización a través de convenios, a través de intercambios de docentes y estudiantes. Estos necesitan un manejo que fomente una cultura organizacional centrada en la innovación y la excelencia. Pero muchas de las universidades que dependen de fondos del gobierno tienen restricciones presupuestarias y limitan su capacidad administrativa para llevar a cabo las mejoras que se requieren. Asimismo, la flexibilidad de la gestión administrativa se ve afectada por la supervisión del Estado y las regulaciones nacionales, lo que a su vez tiene un impacto en la cultura organizacional. Finalmente, la población específicamente administrativa de las universidades fuera de Lima, como en el caso de las provincias, afronta obstáculos extra a causa del excesivo centralismo y la carencia de recursos para resolver sus problemas locales.

La gestión administrativa en las universidades de Puno también afronta retos bastante particulares, que impactan directamente sobre su cultura organizacional. Así, en Puno, las universidades pueden afrontar, de hecho, limitaciones más grandes en cuanto a recursos humanos calificados y financiamiento, lo que afecta indiscutiblemente la eficacia administrativa.

La región posee rasgos socioeconómicos específicos, como, por ejemplo, una elevada cifra de pobreza y restricciones en infraestructura. Esto impacta en el desempeño de las entidades educativas de la zona. Asimismo, la población estudiantil de Puno es bastante diversa, no solo cultural, sino lingüísticamente



también, lo que exige una gestión mucho más sensata y adaptable para promover una cultura organizacional inclusiva.

Al final, el acceso limitado a tecnologías de punta y la propia conectividad con medios digitales y modernos pueden frenar la modernización de la gestión administrativa. Esto, de todas maneras, tiene un impacto negativo en la cultura organizacional.

1.2. FORMULACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Pregunta general

PG : ¿Cómo influye la gestión administrativa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024?

1.2.2. Preguntas específicas

PE1 : ¿Cómo influye la organización estructural en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024?

PE2 : ¿Cómo influye la planificación estratégica en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024?

PE3 : ¿Cómo influye las relaciones institucionales en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024?



1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación teórica

Teóricamente, el estudio se fundamenta en la necesidad urgente de poder analizar y entender el vínculo inherente entre la cultura organizacional y la gestión administrativa en las universidades de Puno, en el periodo específico del 2024. Esta puede influir de manera directa en la capacidad de adaptación de la organización, el desarrollo y la eficiencia en su administración.

Para poder determinar los campos de mejora es fundamental entender cómo las prácticas administrativas pueden lograr impactar en la cultura organizacional. En principio, comprendemos que la gestión administrativa es un componente clave para el funcionamiento de cualquier entidad, pues cumple un papel esencial en la planificación, asignación de recursos, la toma de decisiones, el control y supervisión. Determinar cuáles son esos factores y como se relacionan puedan mejorar y potenciar a la organización, por ello es fundamental, entender cómo las prácticas administrativas pueden lograr impactar en la cultura organizacional.

En el ámbito particular de las universidades ubicadas en la región de Puno, por su diversidad geográfica y cultural, hacen que esa administración sea diversa y compleja. Por ello, resulta imprescindible adaptar recursos, estrategias, programas financieros que puedan articularse a las particularidades de la región. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo examinar de manera más adecuada cómo afecta a la cultura organizacional. Teniendo en cuenta que la conservación de la riqueza cultural y el fomento a los saberes tradicionales



propios de la región se incluyen en los planes académicos y a través de ellos se involucran tanto las empresas, organizaciones estatales y privadas, incluso las organizaciones de base.

1.3.2. Justificación práctica

La necesidad apremiante de enfrentar y buscar solucionar retos particulares que afectan a las universidades en la región Puno, sobre todo en lo que se refiere a la parte administrativa y su efecto en la cultura organizacional, es el fundamento práctico de la investigación.

Entre ellas encontramos razones que tienen que ver con el contexto específico de la región, pues tiene particularidades que la distinguen, entre ellas las geográficas y sobre todo las culturales. Se considera por ello la necesidad de estrategias administrativas y una gestión adecuada a su contexto. Si no se comprenden de manera práctica estas adaptaciones en el impacto que causan a la cultura organizacional, surgen problemas, sobre todo vinculados a la eficiencia. Además, administrar la economía en el sector universitario, particularmente en la zona con características particulares como Puno, requiere algunos métodos más pragmáticos.

Justamente estos nos permiten asegurar que los recursos se muevan de manera eficaz, tanto regionales como locales, que permitan fortalecer esa base financiera de las universidades, es un procedimiento que se considera necesario.

Por otro lado, la gestión de la calidad como elemento esencial debe fundamentarse en la práctica concreta, pero que pueda proteger y promover la riqueza cultural. Luego, evaluar la importancia y efectividad en el ámbito local



también es importante para poder concretar medidas que incorporen a estos factores culturales en el ámbito educativo y formativo.

De hecho, los saberes tradicionales pueden generar cohesión y sentido de pertenencia. Desde un punto de vista más práctico, estos elementos se consideran fundamentales para la colaboración y participación activa con la comunidad universitaria, sobre todo en la toma de decisiones que incluyen también a sus representantes y líderes locales. Este involucramiento en la comunidad y en la administración tiene un fuerte potencial de influir clara y directamente en la aprobación y el éxito de la organización universitaria.

1.3.3. Justificación metodológica

La fundamentación metodológica en esta investigación se enfocó únicamente en analizar bajo el enfoque cuantitativo la gestión de la administración y su efecto en la cultura organizacional de las universidades ubicadas en el ámbito de la región Puno. Este enfoque fue elegido con el fin de poder adquirir datos numéricos con alta probabilidad de certeza estadística que posibilitaran la valoración de las dimensiones vinculados a las variables.

La recolección de los datos por medio de cuestionarios estructurados fue el instrumento más adecuado para la metodología de la investigación con enfoque cuantitativo. El método estadístico también proporciona escenarios posibles para el procesamiento de datos cuantificables acerca de poder lograr llegar medir las percepciones de los informantes con respecto a sus actitudes particulares de la gestión administrativa y la cultura organizacional. La selección meticulosa de los indicadores garantizó la medición exacta prestando especial atención a cómo se define la muestra, pues ésta debe asegurar no solo

representatividad, sino también la variabilidad propia de la diversidad de las universidades de Puno, así mismo, se ha considerado el cuidado en el manejo del lenguaje adecuado al medio para poder conseguir resultados que puedan representar con mayor exactitud la situación de las universidades de estudio.

La estadística a nivel descriptivo como a nivel inferencial con las pruebas de fiabilidad y de relación busca a través de estas mediciones patrones, tendencias en su manejo de la comprobación de las hipótesis.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

OG : Determinar la influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

OE1 : Determinar la influencia de la organización estructural en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024.

OE2 : Establecer la influencia de la planificación estratégica en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

OE3 : Analizar la influencia de las relaciones institucionales en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de llevar a cabo esta investigación radica en la necesidad de profundizar en el entendimiento del vínculo entre la gestión administrativa y



la cultura organizacional en las universidades de la región rural. El ambiente educativo en esta región tiene una geografía bastante particular y rasgos culturales también de una diversidad que impactan en gran medida con una dinámica interna en estas instituciones académicas.

La investigación tiene como objetivo el conocimiento sobre estas prácticas administrativas y cómo estas impactan en la identidad y desempeño al interior de las universidades en el personal, tanto administrativo como docente. En cuanto a su alcance, la investigación incluye un examen detallado de algunas prácticas administrativas que abarcan desde la planificación estratégica hasta la asignación de recursos, pasando por la toma de decisiones.

El objetivo es analizar cómo estas prácticas afectan a la cultura organizacional, considerando los elementos de la comunicación interna, los principios comunes, las normas culturales y el punto de vista de distintos miembros de la comunidad universitaria. Este estudio es fundamental para detectar áreas particularmente en la gestión, en la mejora de la gestión administrativa, ofreciendo perspectivas que ayuden a aumentar la eficiencia y eficacia de estas organizaciones.

La información recopilada es crucial para el desarrollo de estrategias cada vez más inherentes a la cultura organizacional de las organizaciones. Estas, evidentemente, deben estar en consonancia con los objetivos de calidad institucionales. De esta manera, las metas se pueden establecer en un ambiente favorable que pueda desarrollar académicamente a las universidades y también que los miembros de la comunidad universitaria puedan tener un alto nivel de satisfacción. Alcanzando el logro de los objetivos institucionales. El alcance de



la investigación también puede ayudar a tomar decisiones informadas en la gestión administrativa de las universidades, lo que facilitará la adopción de prácticas que puedan fomentar no solo el crecimiento sostenible, sino la inclusión en la calidad educativa de la región Puno que puedan enfrentar los desafíos y particularidades.

Por ende, la finalidad de esta investigación no es sola o únicamente describir esa realidad, sino también brindar algunas perspectivas y herramientas que puedan promover cambios importantes en el sector educativo de la zona de estudio.

1.6. LIMITACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se toca con una restricción fundamental, en la que se relaciona el acceso y la disponibilidad de datos específicos. Por ello, la recolección exacta de información sobre la gestión administrativa de todas las universidades en Puno a lo largo del 2024 puede enfrentar dificultades debido a potenciales limitaciones para acceder a informes detallados o documentos internos.

La comparabilidad y solidez de estos resultados se ven afectados además por una variación en la calidad y actualidad de los datos entre las instituciones objeto de estudio de la tesis. En el campo del análisis de la gestión administrativa y su efecto en la cultura internacional a lo largo del 2024, es el único enfoque de estudio. No se tratan otros aspectos de la gestión universitaria, y tampoco se abarcan periodos de tiempo anteriores o posteriores al mismo.



El objetivo de la delimitación temporal es posibilitar una evaluación más precisa en la relación entre la cultura organizacional y la gestión administrativa en este contexto determinado. Es trascendente señalar que la investigación se enfoca o tiene como ámbito o está delimitada espacialmente en las universidades de la región Puno, lo cual también hace que los hallazgos y posteriores conclusiones puedan no ser extrapolables o que no se puedan extrapolar a otras áreas o contextos geográficos.

Las particularidades de la zona de estudio tienen esta razón y, obviamente, se recomienda tener precaución al extrapolar estos hallazgos con respecto a otras localidades, regiones, a nivel nacional o global. Pues de hacerlo, no podría reflejar resultados parecidos o cambios importantes en la cultura organizacional o en las estructuras administrativas.

Incluso después de la temporalidad del 2024, pues la investigación tiene un límite temporal. La comprensión de este impacto a largo plazo en la administración o la cultura organizacional puede tener restricciones debido a las dinámicas evolutivas que obviamente no capturan por completo el paso del tiempo.

1.7. HIPÓTESIS

1.7.1. Hipótesis general

HG : La Gestión administrativa tiene influencia directa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024.



1.7.2. Hipótesis específicas

HE1 : La organización estructural tiene una influencia significativa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

HE2 : La planificación estratégica tiene una influencia positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

HE3 : Las relaciones institucionales tiene una influencia positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

1.8. VARIABLES E INDICADORES

1.8.1. Conceptualización de variables

Variable independiente: Gestión administrativa

Definición conceptual:

Según Chiavenato (2001), la gestión administrativa se entiende como el proceso que busca planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, materiales y de información en una organización con el fin de alcanzar sus objetivos de forma eficiente y eficaz.

Variable dependiente: Cultura organizacional

La cultura organizacional incluye las normas, los comportamientos, los valores y las creencias que singularizan a una organización. Por ello esta variable influye en las interacciones, toma de decisiones y relaciones entre los miembros de la entidad. Aspectos clave de la cultura organizacional incluyen la ética laboral, la comunicación interna y las tradiciones, y su configuración puede ser influenciada por la misión, visión y objetivos de la organización. Una cultura

sólida potencia la cohesión interna, la identidad institucional y tiene un impacto directo en el rendimiento y la capacidad de adaptación de la organización a su entorno (Islam & Zyphur, 2009).

1.8.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Criterio de valoración
GESTIÓN ADMINISTRATIVA VARIABLE INDEPENDIENTE	1.1. Organización estructural	• <i>Facilitan la comunicación interna.</i>	1	A. Casi Nunca B. Nunca C. Siempre D. Casi Siempre
		• <i>Definen roles y responsabilidades.</i>	1	
	1.2. planificación estratégica	• <i>Existen objetivos a largo plazo.</i>	1	
		• <i>Identifican oportunidades y amenazas.</i>	1	
	1.3. Relaciones institucionales	• <i>Desarrollan alianzas estratégicas</i> • <i>Fomentan la comunicación efectiva.</i>	1	
			1	
			1	
CULTURA ORGANIZACIONAL VARIABLE DEPENDIENTE	2.1. Valores y creencias	• <i>Valoran la cultura existente.</i>	1	
		• <i>Promueven la ética académica.</i>	1	
	2.2. Normas y conductas	• <i>Fomenta el respeto mutuo.</i>	1	
		• <i>Regula la puntualidad y participación.</i>	1	
	2.3. Innovación y adaptación	• <i>Adopta nuevas tecnologías.</i> • <i>Fomenta el feedback y mejora continua.</i>	1	
			1	
			1	



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel internacional

Mendoza (2019) en el artículo titulado: "Gestión Administrativa En Facultades Académicas de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno" de la revista llamada Investigación y Negocios, cuyo objetivo fue analizar los procesos y procedimientos de la gestión administrativa que se lleva a cabo en las facultades más grandes de esta universidad pública de Bolivia para poder identificar deficiencias y el nivel de percepción, para lo cual se aplicó un cuestionario para recoger la opinión de los evaluados respecto a la gestión administrativa. Los resultados obtenidos muestran que existen ciertas insuficiencias en la gestión administrativa, es decir en los procedimientos y procesos que se realizan en las mencionadas facultades académicas por ejemplo la celeridad en la atención de los trámites que se realizan dentro de las facultades, que calificaron como deficiente. Al finalizar su investigación, se concluyó que la mayor parte de los participantes declaran que la gestión administrativa, los procedimientos y procesos organizacionales actuales de la universidad son insuficientes.



Salama (2018) en su estudio titulado "The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities", analizaron la relación existente entre la cultura organizacional y la creatividad administrativa en instituciones universitarias. El propósito fundamental del estudio fue determinar la manera en que las prácticas, normas y valores de una institución influyen en el progreso de la innovación y en la eficiencia administrativa en el ámbito de las universidades.

Se utilizó el enfoque cuantitativo con diseño correlacional. Asimismo, se utilizaron los cuestionarios dirigidos a una muestra que se compuso de maestros y trabajadores administrativos de las universidades en el ámbito de estudio. Los hallazgos demostraron que la cultura organizacional tiene un impacto importante en la creatividad administrativa. Se particulariza en lo concerniente a la comunicación interna, a la toma de decisiones y a su apertura al cambio.

La investigación resalta que la universidad con una cultura organizacional flexible que se fundamenta en la cooperación, la confianza y la participación, estos exhiben o logran mejores niveles de innovación administrativa, con un impacto positivo en el rendimiento institucional global, en el contenido de sus integrantes también. Por el contrario, las que tienen estructuras rígidas y jerárquicas suelen ser víctimas de la restricción con respecto a la creatividad y la generación de nuevas ideas para enfrentar los problemas de su entorno.

Se concluye que la gestión administrativa con una cultura organizacional activa y participativa aumenta la habilidad y destreza de estas organizaciones universitarias, las cuales les permiten enfrentar los retos actuales en contextos



diversos permitiéndoles optimizar sus procesos internos en la mejorar de calidad y logros de los objetivos institucionales.

Demissie & Egziabher (2022) en su investigación titulada "Cultura organizacional de las instituciones de educación superior en Etiopía", se examinaron las características y la estructura de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior de Etiopía. Colocando en contraste a esta cultura con la que los integrantes de dichas instituciones anhelan.

El propósito del estudio fue detectar las diferencias entre la cultura organizacional que existe y la que se preferiría, teniendo en cuenta aspectos como el liderazgo, la comunicación, la participación, los valores que comparten y el compromiso con la institución. Con ese fin, los investigadores utilizaron el método descriptivo y comparativo, utilizando cuestionarios estructurados, los cuales fueron dirigidos a la muestra, que en este caso eran profesores y personal administrativo de las universidades públicas objetos de estudio.

Se encontró en los principales hallazgos que la cultura organizacional más prevalente es la jerárquica y de tipo control, que se enfoca en el poder y en la estabilidad institucional. Por otro lado, los participantes expresaron su preferencia por una cultura más participativa y de grupo tipo clan, fundamentada en la confianza, la colaboración y una comunicación abierta. Cuando se evidencian estas disparidades, se puede indicar que es necesario un cambio en la cultura organizacional.

La investigación concluye en enfatizar que es crucial que exista una concordancia entre la cultura organizacional actual y la que se desea para optimizar el rendimiento de las instituciones, y sobre todo la satisfacción del



personal en estas universidades, dado que se demuestra el impacto que tiene en la cultura organizacional y en su clima laboral dentro de la administración. Asimismo, es de relevancia el fomento a una cultura que pueda respaldar el compromiso a nivel organizacional y que permita el crecimiento profesional dentro del entorno universitario.

Hautala et al. (2024), en su artículo " Estructuras administrativas de las instituciones de educación superior", el propósito fundamental de la investigación fue analizar cómo la estructura administrativa y las relaciones jerárquicas afectan la eficacia institucional, así como el liderazgo académico y sobre todo la comunicación dentro de las universidades.

De enfoque cualitativo, de diseño comparativo, utilizando como muestra a varias universidades europeas que emplean modelos administrativos distintos para indagar sobre las percepciones de los directivos docentes y personal administrativo. Estas indagaron sobre el funcionamiento interno y la repartición del poder en los sistemas universitarios. Se utilizaron para ello entrevistas semiestructuradas y el análisis documental

Entre sus hallazgos se encuentra que las entidades con estructuras administrativas más participativas y descentralizadas tienen niveles más altos de eficiencia, transparencia y el compromiso con la organización. Por el contrario, las universidades que tienen modelos de organización jerárquica en extremo suelen tener dificultades para comunicarse internamente. No toman decisiones con rapidez y menos se adaptan a los cambios de su entorno. Se concluye que es importante el fomento de modelos administrativos que sean colaborativos y



flexibles, basados en un enfoque que busque la autonomía institucional y un liderazgo compartido.

2.1.2. A nivel nacional

Vera (2018) en su investigación titulada "Gestión administrativa y comunicación organizacional en la Institución Educativa "República de Cuba" N° 2040, Comas, 2021", tesis presentada en la Universidad César Vallejo, su objetivo general fue determinar la institución educativa "República de Cuba" N°. 2040, Comas 2021, la relación entre la gestión administrativa y la comunicación organizacional, su investigación fue del tipo básico, llegó a la conclusión que: La gestión administrativa está directamente relacionada ($Rho = 0,789$) y muy relacionada con la comunicación organizacional en la institución educativa "República de Cuba" No. 2040 (2021, Comas). Se prueba la hipótesis propuesta y la relación está altamente correlacionada. Asimismo, se puede observar que para el 2040, el 43,6% de los 96 docentes de las instituciones educativas de la "República" cubana han demostrado un nivel de administración muy eficaz, mientras que el 35,4% de los trabajadores han alcanzado este nivel. El porcentaje de gestión eficaz es del 20,8%.

Garay (2018) en su investigación titulada "La gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Central PNP, distrito de Jesús María, 2018", tesis presentada en la Universidad César Vallejo, su objetivo general fue determinar la relación entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional de los colaboradores del Hospital General PNP del Distrito Jesús María en 2018, su investigación es de un nivel relevante, y concluí que no hay duda de que existe un positivo y muy importante relación entre los



dos se relaciona con la gestión administrativa y el compromiso organizativo de la central PNP de Jesús María del hospital en 2018. $Rho = 0,879$, $p = 0,000$ ($p < 0,05$).

Francisco (2018) en su investigación titulada "El comportamiento organizacional y su influencia en la disciplina de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Supe Pueblo en el año 2016", tesis presentada en la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, su objetivo general fue evaluar el comportamiento organizacional del municipio de Supe Pueblo en 2016 y su impacto en la disciplina de los empleados., su investigación fue del tipo no experimental – transeccional - correlacional, llegó a la conclusión que: Considerando los resultados obtenidos mediante la correlación de Spearman, podemos confirmar que el nivel de comportamiento organizacional y el nivel de disciplina laboral de los trabajadores del distrito y ciudad de Supe Pueblo están relacionados en tres aspectos: comportamiento grupal, comportamiento individual y cultura organizacional. Introducido por trabajadores. Asimismo, se puede observar que, entre los 123 trabajadores encuestados en la zona de Supe Pueblo, las personas de más alto nivel casi siempre concentran el 46% de su cultura organizacional en sus actividades municipales, la mayoría de las cuales son representativas. De manera similar, el 40% de los trabajadores siempre replanta a este nivel, mientras que el 12% de los trabajadores a veces replanta. El nivel más bajo casi nunca será el 2% de trabajadores representados por minorías étnicas.

Agurto (2020), en su tesis titulada "Comportamiento organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari,



2020", presentada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión para optar el título profesional de Licenciado en Administración, tuvo como propósito determinar la relación entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la referida municipalidad.

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel correlacional, con un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huari, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado validado mediante juicio de expertos y con confiabilidad verificada a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados obtenidos evidenciaron que existe una relación directa, positiva y significativa entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo que demuestra que los valores, actitudes y comportamientos dentro del entorno laboral influyen directamente en la eficiencia y productividad institucional.

Asimismo, el autor concluye que mejorar los niveles de comunicación, liderazgo y motivación organizacional contribuye significativamente al desarrollo del compromiso y la eficacia laboral dentro de la institución pública. El estudio resalta que un clima organizacional saludable, basado en la cooperación y el reconocimiento del trabajo en equipo, fortalece el desempeño y reduce los niveles de conflicto interno.

Bao-Condor et al. (2020) en su artículo titulado "Gestión administrativa y calidad de servicio percibida por usuarios de una escuela de posgrado, Huánuco-Perú." tuvo como objetivo, determinar qué relación hay entre la calidad de



servicio percibida por los usuarios y la gestión administrativa de la Escuela de Posgrado, Huánuco, se usó un enfoque cuantitativo y diseño correlacional, prospectivo y transversal; se tomó como muestra de estudio fue de 147 alumnos de la Escuela de Postgrado, seleccionado a través del método de muestreo probabilístico, para lo cual se usó la fórmula para población finita: Asimismo, para la recopilación de datos se hizo uso de dos cuestionarios, que fueron verificados con anterioridad por expertos para comprobar si son válidos o viables. Se tuvo como conclusión que tanto la gestión administrativa como la calidad de servicio están relacionadas según la percepción de los usuarios de esta Escuela de Posgrado.

2.1.3. A nivel regional y/o local

Macazana et al. (2023) en su artículo titulado "Analysis of the Organizational Culture and the Management of Human Talent in the Universities of Peru", analizaron la relación entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano en universidades peruanas, con el propósito de comprender cómo las prácticas administrativas y los valores institucionales influyen en el desarrollo del personal académico y en el rendimiento organizacional.

El análisis para la investigación se basó en un enfoque cuantitativo de diseño correlacional. Se aplicaron cuestionarios estructurados a docentes y personal administrativo de distintas universidades del país. Los autores de la investigación examinaron aspectos vinculados con el liderazgo, la comunicación, la participación en la institución y el compromiso en el ámbito de organización.

Los principales hallazgos indicaron que una cultura organizacional robusta y enfocada en la colaboración directa con la parte administrativa es más eficaz



para el talento humano, lo cual en consecuencia propicia un sentido de pertenencia con la motivación en el trabajo y la innovación como búsqueda permanente del personal, tanto administrativo como docente. De igual modo, también demuestra que las universidades con un tipo de administración participativa tienen niveles más altos de rendimiento académico y de satisfacción laboral.

Concluye que para robustecer esta sostenibilidad institucional y mejorar el capital humano es fundamental que se pueda encontrar un equilibrio entre la cultura organizacional y la gestión administrativa.

La tesis de Ticona Cutipa (2023) titulada "El sistema de control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las municipalidades provinciales de la Región Puno, periodo 2021-2022" buscaba establecer el impacto del sistema de control interno sobre la administración municipal a nivel provincial en dicha región.

Esta investigación se realizó con un enfoque cuantitativo y aplicado de nivel explicativo, además de tener una estructura no experimental de tipo transversal. La población fue constituida por funcionarios y servidores de diversas municipalidades provinciales de la región Puno, y la muestra se eligió a través de un muestreo probabilístico estratificado. Con el fin de recopilar datos, se implementaron encuestas estructuradas que abordaban las dimensiones del control interno (información, supervisión, actividades de control y evaluación de riesgos) y las dimensiones de la gestión administrativa (control, organización, planificación y dirección).



Los resultados del estudio demostraron que el sistema de control interno incide de manera significativa en la eficiencia de la gestión administrativa, particularmente en los procesos de planificación y control institucional. Asimismo, se identificó que las municipalidades con un mayor nivel de implementación del control interno presentan mejores niveles de transparencia, rendición de cuentas y cumplimiento de metas administrativas.

Se concluye que fortalecer los mecanismos de control interno permite optimizar los procesos administrativos, reducir riesgos operativos y mejorar la gestión pública local, contribuyendo al uso eficiente de los recursos y al fortalecimiento institucional de las municipalidades provinciales. Este estudio resulta relevante para la presente investigación, ya que evidencia empíricamente cómo las prácticas administrativas y los mecanismos de control influyen en la gestión organizacional dentro del ámbito regional de Puno.

Perez-Tarqui (2024), en su artículo titulado "Cultura organizacional y desarrollo laboral de los servidores públicos en una municipalidad", tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores de una municipalidad del Perú.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico correlacional, con un diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo conformada por servidores públicos administrativos y operativos, a quienes se aplicaron cuestionarios estructurados validados por juicio de expertos y con confiabilidad comprobada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach superior a 0.85.



Entre los principales hallazgos se encuentra que existe una relación positiva y significativa entre el compromiso laboral y la cultura organizacional, con un P valor menor a 0,05. Esto demuestra que los valores, las normas y las costumbres de la cultura organizacional se comparten en el ambiente institucional y esto a su vez tiene un impacto en la motivación, el desempeño y el compromiso de los servidores públicos.

Son de particular interés los aspectos sobre compromiso con la empresa, el liderazgo participativo y el reconocimiento en el trabajo. Estos tuvieron un impacto mayor en el involucramiento emocional y cognitivo de los empleados.

Se concluye que fomentar la confianza, la comunicación interna y la participación activa fortalece la cultura organizacional, la cual ayuda a aumentar el compromiso laboral, permitiendo disminuir el ausentismo y optimizando la productividad de la institución. Por ello, se enfatiza que estas instituciones públicas tienen que dar prioridad a estrategias que se relacionan con la cultura, pues en ellas se fortalece la identificación institucional con el sentido de pertenencia del personal.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teorías sobre la que se sustenta la gestión administrativa en las universidades

a. Teoría de la burocracia

Según Weber (2021) el ordenamiento de las instituciones debe ser diseñado mediante un conjunto sistemático de normas y procedimientos claramente establecidos. Sostiene que se alcanza una gestión eficaz cuando se



crea una jerarquía bien definida, en la cual cada nivel organizativo cumple roles y responsabilidades claramente definidos. Este tiene como objetivo disminuir la arbitrariedad y la ambigüedad cuando se toman decisiones. De esta forma, se puede promover un entorno en el cual las acciones de los académicos y administradores sean viables, pero estén sujetas a normas preestablecidas. La burocracia, finalmente, para el autor proporciona no solamente eficiencia, sino también la esperada estabilidad y previsibilidad. Estas cualidades son esenciales para entidades complejas como las universidades.

b. Teoría de la contingencia

Esta teoría sostiene que no hay un solo método ideal para gestionar a una organización como la universidad, pues la administración tiene que adaptarse a las circunstancias y contextos específicos según cada institución. Y también el otro factor es la diversidad que proporciona el contexto social, cultural, económico y también ambiental de las instituciones. Según Burns y Stalker (2001), es crucial para ello tomar en cuenta elementos como el tamaño o la dimensión de la organización, su cultura, el entorno político y económico en el que opera. Esta teoría argumenta que los líderes tienen que ser versátiles y que deben ajustarse a las condiciones cambiantes. Esto les permitirá formular estrategias que den mejor respuesta a circunstancias particulares. De esta forma, la administración puede lograr ser más efectiva y relevante ante ambientes en cambio constante.

c. Teoría del enfoque sistémico

La teoría propone que las universidades se perciban como sistemas complejos, formados por un conjunto de elementos que están interrelacionados.



Checkland (1999) señala que el logro del éxito en la gestión no se basa solo en manejar algunas partes, sino también en cómo estas interactúan y se integran para formar un conjunto. La necesidad de la gestión total posibilita el enfoque eficaz de problemas y la promoción de la cooperación entre los diversos sectores dentro de la organización. Entonces se hace evidente cuando las universidades se ven como sistemas dinámicos. Así el autor sostiene que cada parte de la universidad tiene un efecto relevante en el desempeño general de la institución.

d. Teoría del liderazgo transformacional

Se centra en la capacidad de que los líderes estimulan e inspiran a sus empleados, con el fin de generar un cambio positivo dentro de la entidad. De acuerdo con Bass y Riggio (2006) en un entorno universitario, este tipo de liderazgo requiere que sus líderes puedan tener la habilidad de movilizarse, sobre todo en la parte administrativa y académica, para alcanzar niveles de excelencia. Estos líderes transformacionales pueden lograr promover el compromiso y la concerniente innovación mediante la construcción de una visión común y la generación de un entorno favorable para que esta sea viable. Esto les va a permitir que la institución se ajuste y florezca en un contexto de educación superior que se vuelve, por el requerimiento externo, más complejo y más competitivo.

e. Teoría de la gestión del cambio

La teoría asume que las universidades deben llevar a cabo transformaciones estratégicas de forma eficaz que se ajusten a contextos que están en constante cambio. Así, Kotter (2012) señala que la administración del cambio necesita un proceso planeado que debe ser dirigido con mucho cuidado



para poder disminuir la resistencia a dicho cambio. Esto no incluiría solamente el reconocimiento de la necesidad de un cambio, sino también se deben desarrollar estrategias para poder llevarla a cabo. Una comunicación eficaz donde se noten los beneficios esperados y la participación activa de todos los implicados. Así pues, en las universidades puede garantizar que las transformaciones se incorporen de manera eficaz en su cultura organizacional y que las interrupciones potenciales a futuro durante el proceso puedan ser reducidas.

f. Teoría de la administración estratégica

La teoría se enfoca en que lo relevante es definir la visión y metas a largo plazo en el ámbito universitario. Mintzberg (2021) argumenta que para las instituciones tengan esta capacidad de prever futuros retos y puedan mantenerse competitivos en un ambiente cada vez más cambiante, es esencial la planificación estratégica. De esta forma conlleva al establecimiento y la elaboración, con los recursos que tiene la institución el evaluar amenazas y oportunidades externas para que se propongan estrategias que empatan con objetivos institucionales, con las necesidades de la comunidad a la cual sirven. En este contexto las universidades pueden adoptar un enfoque estratégico y establecer una ruta clara hacia el cumplimiento de su misión y visión, asegurando así su permanencia y sostenibilidad a largo plazo.

g. Teoría de la innovación educativa

La teoría sostiene que, como parte fundamental de toda misión institucional, las universidades tienen una responsabilidad de poder gestionar la innovación como parte de sus estrategias de enseñanza y aprendizaje. Este



enfoque también sostiene que la educación superior actual necesita ajustarse al contexto de los cambios y dinámicas sociales, pedagógicas y tecnológicas que les permitan promover la innovación, el ensayo y el perfeccionamiento constante de los procesos de formación de sus estudiantes.

De acuerdo con Zhuravlova et al. (2022), la innovación en este ámbito consiste en la implementación de tecnologías novedosas, asimismo en reestructurar la administración académica y potenciar las habilidades y destrezas de los docentes, generando ambientes de aprendizaje colaborativos y adaptativos. Según estos autores, la capacidad que tiene la universidad para ajustarse a estas transformaciones dependerá de su liderazgo y de su cultura innovadora. Por ello, los docentes deben alentar a nuevas estrategias y evaluaciones de desempeño de sus estudiantes.

También se debe considerar que esta innovación debe ser un proceso participativo y sistémico, donde todos los actores de la comunidad universitaria puedan aunar en el trabajo en conjunto. De esa manera, puedan satisfacer las verdaderas necesidades de aprendizaje. Así, la innovación no solo mejoraría la educación, sino también se haría mucho más consistente para poder lograr su sostenibilidad y competitividad en un ambiente más cambiante.

h. Teoría de la diversidad e inclusión

La teoría establece que las universidades deben implementar políticas que promuevan un ambiente de diversidad y de inclusividad. Según indica Corsino y Fuller (2021) una gestión administrativa que considera y aprecia los diversos puntos de vista y experiencias de los estudiantes y del personal administrativo favorecen en la formación de cultura organizacional más unidas y



equitativas. Fomentar la diversidad no solo mejora el entorno académico, sino también va a fortalecer la colaboración entre las instituciones, sobre todo en la toma de decisiones. La inclusión activa es un componente fundamental para poder cultivar un ambiente educativo dentro de las instituciones de educación superior, que sea más equitativo, respetuoso y enfocado en la justicia y responsabilidad social.

i. Teoría del aprendizaje organizacional

La habilidad de las universidades para poder aprender y adaptarse constantemente se enfatiza en la teoría del aprendizaje organizacional. Según Senge (2012) es fundamental generar ese entorno en el cual se puede apreciar el aprendizaje colectivo y también el crecimiento individual de sus agentes. Y que los fallos se deben interpretar como posibilidades de mejorar cada vez más. Esta teoría favorece la formación de las estructuras, el intercambio de saberes y vivencias en los integrantes de la institución, convirtiendo así la universidad en una institución que no solo transmite conocimientos, sino que también se encarga de transformar y redefinir las enseñanzas adquiridas como una actividad cotidiana.

j. Teoría de la gestión basada en evidencias

La teoría se basa en que son las evidencias las que defienden las resoluciones administrativas dentro de estas instituciones, basadas en datos empíricos y evidencias científicas. De acuerdo con Boulton et al. (2020) la utilización de los datos relevantes y exactos pueden optimizar la eficiencia en términos administrativos y académicos. Esta teoría parte de la condición que las instituciones deben crear procedimientos para poder acopiar, procesar y analizar



la información vinculada a su rendimiento en todos sus programas. Esto ayudaría a detectar áreas de mejora y también a decidir como implementarlas. Las universidades pueden asumir y tomar las decisiones con una información más selectiva, y esta información se puede implementar después con un enfoque fundamentado en evidencias tangibles, cuantificables y calificables, lo que asegura una mayor responsabilidad y, sobre todo, la capacidad de respuesta a exigencias en contextos tan cambiantes como la universidad.

2.2.2. Gestión administrativa en las universidades

Después de hacer un recorrido sobre los principales exponentes sobre los aportes teóricos sobre la administración universitaria se puede como un elemento clave para la mejora de la calidad y la sostenibilidad de las instituciones de educación superior. Así Peralta Tapia et al. (2023) lo ven como un conjunto de procesos y decisiones que se dirigen a coordinar los recursos de manera eficaz y que puedan articular las metas sociales con las académicas y administrativas, mientras que Díaz-Marchan (2022) aporta, destacando su naturaleza holística al incluir la planificación, implementación y supervisión en un ciclo ininterrumpido, de mejora que a la vez potencia la capacidad de innovación y adaptación institucional a su entorno.

En esta misma dirección, Rizos et al. (2022) subrayan que la gestión administrativa también incluye políticas, estrategias y mecanismos enfocados en su sostenibilidad, la legitimidad social o lo que llamamos la aceptación de la sociedad en la calidad educativa. Además, fomenta perspectivas participativas y multidisciplinarias las cuales conectan con trabajos académicos, administrativos y de servicio.



Al mismo tiempo, Marin-Garcia et al. (2025) destaca sobre todo la evaluación constante de los procesos en busca del perfeccionamiento continuo como elementos fundamentales para la administración que tenga una participación activa, mientras que Alvarez-Sández et al. (2023) enfatiza la relevancia de su adaptabilidad organizativa, pues al emplear instrumentos que gestionen dichos cambios hacen frente a retos del ámbito educativo.

Thiedig & Wegner (2024) señalan y aportan que, bajo el enfoque orientado a resultados, la toma de decisiones es fundamental, pues posibilita armonizar los recursos con el cumplimiento de las políticas de calidad y el alcance de los objetivos y satisfacción de los integrantes de la organización.

Por su parte, Pattaro et al. (2022) también destaca la importancia de que la administración en cuanto se puede sumar en rendir cuentas y ser transparentes. Asimismo, Godonoga & Sporn (2023) agrega que la responsabilidad social es un elemento clave en la gestión del desarrollo sostenible y el compromiso ético.

Por su parte, Syno et al. (2023) resalta que una administración efectiva promueve la innovación institucional y la colaboración entre departamentos. Por último, Graves & Erickson (2024) están de acuerdo en que la planificación estratégica también posibilita prever situaciones futuras y la cual se puede adecuar a lo que el mercado laboral demanda y fortalece la sostenibilidad y el impacto social en las universidades.



2.2.3. Dimensiones que abarca la gestión administrativa en las universidades

a. Organización estructural

En esta dimensión se analiza cómo están dispuestas las distintas unidades en términos funcionales y también jerárquicos dentro de la institución universitaria. Esto puede incluir la creación de organigramas que muestran las conexiones entre las diferentes áreas, así como la definición precisa de roles y responsabilidades para cada integrante de la organización. Entonces, un enfoque bien organizado al implementarse con procedimientos claros y niveles de autoridad reconocidos permite una toma de decisiones más efectiva. Esta estructura no solo fomenta una comunicación interna fluida, sino que además asegura que la misión y visión de la universidad coinciden con sus objetivos institucionales.

b. Gestión de recursos humanos

El manejo de los recursos humanos se centra en el ciclo total de los empleados y personal de confianza. Parte desde la selección, el reclutamiento, hasta el desarrollo de sus capacitaciones y, sobre todo, la permanencia del personal tanto administrativo como académico. Es un componente muy importante pues pone en marcha los programas en cada facultad. Además, que promueve la continuidad y el progreso profesional. Buscando siempre la actualización de sus habilidades y destrezas como logrando las competencias de las mismas. Esto también incluye la evaluación de su rendimiento.



El objetivo no es sólo evaluar la eficacia individual sino también ofrecer una retroalimentación constructiva para que el desarrollo del trabajador cada vez sea mejor y que éste desee quedarse en la organización porque se le reconoce su aporte y sobre todo cómo es que puede seguir también creciendo no solamente en el plano profesional sino también en el plano personal. De esa forma se siente comprometido con los objetivos y políticas de calidad de la universidad. Es fundamental generar un entorno de trabajo que sea óptimo y que genere la colaboración y la constante motivación del mismo.

c. Planificación estratégica

La planificación estratégica hace referencia al proceso por el cual la universidad define sus objetivos a largo plazo como parte de su visión, y desarrolla los planes específicos para lograrlos. Este procedimiento de análisis abarca una evaluación minuciosa del ambiente interno de la institución y también del contexto externo que tiene el potencial de afectar su crecimiento. Para que la universidad pueda adaptarse y prosperar, es fundamental que se reconozcan las oportunidades y amenazas. Una planificación estratégica adecuada no solo debe guiar la dirección futura de la institución, sino que también debe sobre todo fomentar el uso eficaz de sus recursos.

d. Gestión financiera

En la dimensión de la gestión financiera, la administración universitaria se enfoca en la planificación y supervisión del presupuesto, además de la contabilidad y el manejo eficiente de los recursos financieros disponibles. Para garantizar que la institución sea sostenible a largo plazo, es esencial una gestión financiera más sólida en el uso efectivo y transparente de los fondos. De esta



forma tomar decisiones informadas y rendir cuentas a todas las partes implicadas. Esto es también signo de transparencia de la institución. Es fundamental que se implementen prácticas contables estrictas y se elaboren informes financieros exactos.

e. Servicios académicos

En el sector de los servicios académicos, cuyo objetivo es asegurar la eficacia de los programas propuestos y la calidad de la enseñanza. Esto supone que la gestión debe ser meticulosa en los procesos de licenciamiento, acreditación y evaluación, además del perfeccionamiento constante del currículo de estudios. La universidad tiene el deber de estar alerta ante las demandas cambiantes de un mercado laboral cada vez más competitivo, así sus estudiantes pueden, dentro de las aulas universitarias, lograr modificar algunos aspectos de sus programas para garantizar que sean relevantes y efectivos al momento de egresar de la universidad. Para que brinde toda una experiencia educativa de calidad, es fundamental la atención individualizada a los estudiantes, y sobre todo ayudarlos con lograr el aprendizaje autónomo.

f. Relaciones institucionales

Esta dimensión crea y conservar la articulación firme con un conjunto diverso de participantes externos, entre los que se encuentran los gobiernos en todos los niveles, organismos e instituciones tanto privadas como estatales, empresas, comunidades y asociaciones de la sociedad civil. Son estas conexiones que se denominan grupos de interés y también el espacio al cual los estudiantes aportarán desde hacer prácticas preprofesionales, proyección y



extensión universitaria, así como las investigaciones desde semilleros de investigación, pasando por las tesis e investigación aplicada.

Entonces la universidad tiene toda esa posibilidad de obtener los recursos fuera. Esto posibilita el intercambio y conexión con la realidad, sobre todo para elevar el prestigio por medio de colaboraciones y alianzas estratégicas, lo que ayuda y solventa una comunicación eficaz con un compromiso con el medio ambiente.

g. Gestión de calidad

En la universidad, la búsqueda continua de la excelencia en términos académicos y administrativos, es el núcleo fundamental de una gestión de calidad. Así se deben poner en marcha sistemas que puedan lograr esa calidad. Ello le permite evaluar, controlar, tantos procesos internos, garantizando así que la institución satisfaga las normas definidas a nivel internacional y nacional en la evaluación constante de la calidad. De esta forma, también debe fomentar la cultura de la superación, posibilitando detectar oportunidades y efectuar los cambios necesarios para el beneficio de los miembros de la comunidad universitaria.

h. Innovación y tecnología

En el ámbito de la innovación y la tecnología, se persigue la adopción y la aplicación de nuevas herramientas y soluciones tecnológicas en ira del objetivo a optimizar los procesos tanto académicos como administrativos. Es la integración de las tecnologías emergentes que resulta esencial para mejorar la eficiencia operativa, que puedan facilitar el aprendizaje y asegurar que la universidad está alineada con las exigencias actuales de su entorno educativo.

Entonces fomentar una cultura de innovación no solo prepara a la institución para afrontar desafíos futuros, sino que también enriquece la experiencia educativa que ofrece a los estudiantes.

2.2.4. Teorías sobre la que se sustenta la cultura organizacional

a. Teoría de la Cultura Organizacional de Schein (2020)

Schein (2020) aporta a la cultura organizacional, reconociéndola como un grupo de principios y convicciones comunes que incluyen en la conducta de los integrantes de la organización. En el contexto universitario, comprender esta cultura, es esencial en cada una de las actividades, desde la enseñanza, el aprendizaje, hasta la administración y las relaciones propias con la comunidad. Asimismo, pasa por la toma de conciencia que posibilitará cómo es que debe adaptarse con mayor eficacia a estas demandas externas que solicitan transformaciones en el ámbito educativo. Cómo la introducción de tecnologías incluso y métodos pedagógicos innovadores promueven un avance cultural que impulsa la colaboración y la innovación.

b. Teoría de los Valores de Hofstede (2010)

En 2010, Geert Hofstede actualizó su teoría sobre los valores culturales y su impacto en el comportamiento organizacional, subrayando su importancia dentro de las universidades. Señala que estas instituciones, al contar con una población diversa de estudiantes y personal de distintos trasfondos culturales, deben reconocer y valorar estas diferencias para optimizar la dinámica del aula y la administración institucional. La comprensión de los valores culturales facilita una mejor comunicación y colaboración, creando un ambiente educativo más



inclusivo y eficaz. Promover el respeto hacia las diversas perspectivas culturales no solo enriquecerá la experiencia educativa, sino que también preparará a los estudiantes para desenvolverse en un mundo globalizado (Hofstede et al., 2010).

Hofstede et al. (2010) sostiene que los valores culturales influyen en la conducta organizacional. Remarca que lo relevante dentro de las universidades está en la población estudiantil, y sobre todo cuando forman un equipo de trabajo y ellos tienen diversos antecedentes culturales. Se debe aceptar y apreciar estas diferencias para mejorar la gestión institucional y sobre todo el funcionamiento dentro del aula. Entender los valores culturales ayuda a mejorar la comunicación y colaboración. Esto a su vez genera un entorno educativo más efectivo e inclusivo. El respeto por las diferencias o diferentes visiones culturales no solamente hará más rica la experiencia educativa, sino también va a moldear a los alumnos para desenvolverse en un mundo más globalizado.

c. Teoría de la Cultura Profesional de Becher y Trowler (2012)

Becher & Trowler (2012) afirma que la integración no solamente fomenta la cooperación entre facultades diferentes, sino que además incentiva la innovación a posibilitar el enfrentamiento y la fusión de diversas perspectivas para solucionar problemas y generar nuevas comprensiones en educación superior. En las universidades se ve esto como la interacción entre las facultades para generar grupos de investigación en principio. Sobre todo, ahora se propicia que muchas de estas facultades, desde el inicio de su germinación, llamados semilleros de investigación, puedan lograr esta interactividad que pueda ser transdisciplinaria y multidisciplinaria también, sobre todo cuando se trata de



investigar. Entonces, es una cultura profesional que va sumándose a la innovación y cambio actual.

d. Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1987)

Bandura (1987) postula que el aprendizaje tiene lugar mediante la observación de las conductas y actitudes ajenas. En este marco, la universidad refleja en la interacción mutua entre alumnos y profesores, creando un entorno educativo en el que aprender es una actividad conjunta y colaborativa. Las universidades tienen que fomentar modelos que valoren la cooperación y la innovación para crear un entorno positivo y dinámico. Esto supone que no solamente es formar a educadores para que sean modelos a seguir por sus alumnos, sino también adiestrar a los estudiantes con el fin de que puedan ejercer roles de liderazgo en sus equipos de trabajo, lo cual permitirá robustecer a una comunidad académica cada vez más cambiante.

e. Teoría de la Identidad Organizacional de Ashforth y Mael (1989)

Ashforth y Mael (1989) afirma que los efectos que tiene sobre la motivación y la cohesión de sus integrantes es una identidad compartida para el caso de la organización. Esta identidad organizacional es fuerte dentro de universidades que tienen esta capacidad de aumentar el sentimiento de pertenencia entre sus alumnos inocentes, lo que a la larga mejora su compromiso y el involucramiento en la vida institucional. Las universidades tienen la posibilidad de potenciar el rendimiento académico y la satisfacción en términos académicos también. Además de promover que los alumnos pertenezcan a sus círculos de estudio, desarrollar y fortalecer identidades que puedan generar una sostenibilidad en el tiempo, esto abarca mejorar sobre todo



la comunicación y generar esa cultura que festeje también, que celebre los principios y costumbres de la institución.

f. Teoría de la Cultura de Innovación de Tushman et al. (2010)

Tushman et al. (2010) la cultura de innovación es un componente crucial para el desarrollo sostenible de las organizaciones, sobre todo en situaciones donde están marcadas por la incertidumbre y cambio rápido en sus espacios políticos y económicos. Bajo este punto de vista, las instituciones como las universidades tienen una responsabilidad de estimular una cultura institucional que aprecie el aprendizaje constante, la experimentación, la creatividad, como formas de ajustarse a los cambios globales.

Entonces, promover una cultura de la innovación en este entorno supone establecer espacios de cooperación entre las disciplinas, desde el pensamiento crítico y apertura a los cambios que mejoren la productividad científica, así como lograr la calidad en la educación. También asume que existen perspectivas que mejoran la habilidad de los investigadores y que además puedan conseguir armonizar sus programas tanto administrativos como académicos con las necesidades viables de los estudiantes en la sociedad.

Si se enfoca esta cultura organizacional a la innovación, ésta contribuirá al conocimiento, buscará nuevas oportunidades y también permitirá introducirnos en las mejoras continuas de los procesos institucionales. De esta forma, las universidades que incorporan la innovación como uno de sus pilares fundamentales en su gestión, establecerán que los líderes próximos en investigación y desarrollo fortalecerán este aspecto de su aporte a la sociedad.

g. Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (2022)

Meyer y Allen (2022) propusieron un marco que posibilita entender el compromiso organizacional por medio de tres dimensiones: la normativa, la efectiva y la continua. La teoría proporciona instrumentos útiles para analizar el compromiso de los estudiantes y del personal docente en el ámbito universitario, así como la manera en que ese compromiso puede afectar a la satisfacción del entorno de sus integrantes. Las universidades pueden lograr que disminuya la deserción y que los resultados académicos puedan mejorar al implementar estrategias que fortalezcan dicho compromiso.

h. Teoría de la Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (2023)

Nonaka y Takeuchi (2023) enfatizan que la gestión del conocimiento es un componente fundamental para la cultura organizacional, que implica para las universidades generar un ambiente propicio para la adquisición, generación y divulgación del saber. Una cultura que aprecia la cooperación entre alumnos y académicos, así también como el aprendizaje constante, no solamente debe aumentar el nivel en la educación, sino también debe fomentar sobre todo la investigación para afrontar los desafíos actuales de la educación superior y promover una cultura que se adapta y evoluciona continuamente. Por ello es esencial este enfoque basado en el conocimiento.

i. Teoría de la Diversidad Cultural de Cox (2020)

Cox (2020) subraya la importancia de la diversidad cultural dentro de las organizaciones, sosteniendo esta variabilidad que ofrece puntos de vista y soluciones diversas a conflictos que pueden presentarse, fomentar en el entorno universitario una cultura enfocada en la diversidad y la inclusión puede mejorar



la experiencia educativa y además contribuir a crear un ambiente de equidad y respeto. Para que surja un entorno más cooperativo y creativo, es fundamental poner en marcha políticas que fomenten y valoren esa diversidad. Las universidades que se preparan para estos entornos pueden crear ciudadanos no locales, sino globales, que sean capaces de desenvolverse en un mundo multicultural cuando logran valorar las diferencias culturales y promueven la inclusión.

j. Teoría de la Gestión del Cambio de Kotter (2012)

Kotter (2012) proporciona un marco estructurado que tiene la posibilidad de poder ser utilizado en las universidades para modificar su cultura organizacional. Su modelo consta de ocho pasos que guían el proceso de cambio, desde la creación de un sentido de emergencia o de urgencia al cambio, hasta la integración de nuevas prácticas en la cultura organizacional. Las universidades que acaten estas instrucciones tendrán una adaptación más efectiva a los retos del contexto educativo actual. Estos pasos que posibilitan un método no solamente posibilitan que las instituciones hagan los cambios requeridos, sino que además garantizan que esta intervención sea activa, participativa, con los integrantes de la comunidad universitaria en su proceso de transformación.

k. Teoría del Capital Humano de Becker (2022)

Becker (2022) argumenta que la inversión en el capital humano es crucial para el crecimiento de las organizaciones cuando se aplica al ámbito universitario esto se convierte en una perspectiva que aprecia a los estudiantes y a los académicos como recursos esenciales. Entonces, fomentar el crecimiento



académico y profesional de toda la comunidad universitaria es imprescindible en el ámbito de su trabajo. También se traduce en una mejora de los resultados en términos de investigación. Esta perspectiva integral del capital humano posibilita que las universidades capten y mantengan el talento, generando un ambiente académico lleno de oportunidades y de aprendizaje constante.

I. Teoría de la Cultura de Seguridad de Reason (2023)

Reason (2023), en su teoría acerca de la cultura de seguridad, sostiene que es esencial priorizar la seguridad en las instituciones, porque ésta reúne a grupos de personas bastante grandes, en el caso de las universidades, para evitar errores y accidentes. Por esta razón es fundamental promover un ambiente que aprecie la comunicación abierta y la seguridad para asegurar un entorno seguro para el personal y los alumnos. Para fortalecer esta cultura de seguridad, las universidades tienen que poner en marcha, dentro de sus políticas, prácticas que creen vías de comunicación para informar y analizar errores sin miedo a represalias. Esto, además de proteger a la comunidad universitaria, fomenta un entorno en el que los integrantes se sienten a gusto compartiendo ideas y asumiendo riesgos controlados.

m. Teoría de la Adaptación Cultural de Van Maanen (2024)

Van Maanen (2024), sostiene que, para tener éxito en su teoría de la adaptación cultural, las organizaciones necesitan aprender a ajustar o ajustarse a su contexto cultural. Para este caso, las universidades significan que deben aceptar y modificar sus políticas y objetivos institucionales a procedimientos en función del entorno externo o sus influencias externas, como la evolución social, el progreso tecnológico y los cambios en los que esperan los alumnos adaptarse



en su entorno cultural. Esto tiene que ver evidentemente con la tecnología y también con la atención a las demandas cambiantes del entorno laboral. Lo que enriquece la cultura organizacional desde esta perspectiva no solo constituye que las universidades se mantengan, sino que también os invita a que florezcan en un ambiente educativo cada vez más diverso y complicado.

2.2.5. Cultura organizacional en las universidades

La cultura organizacional de las universidades es un fenómeno complejo. Afecta de manera integral el funcionamiento institucional, ya que puede establecer un conjunto de supuestos fundamentos compartidos que guían la forma en la cual se perciben, se piensan, se actúan los individuos ante los problemas organizacionales.

Varios autores coinciden en que este tipo de cultura tiene un impacto notable en el compromiso, la motivación y sobre todo el progreso del personal académico y administrativo. Se acentúa que las culturas fundamentadas en la colaboración y el respaldo incrementan el sentimiento de pertenencia y disminuirían la rotación, a diferencia de los enfoques demasiado jerárquicos o competitivos, que favorecen más bien el control en el bienestar Cameron y Quinn (2011).

La inclusión de prácticas inclusivas y la identificación de la interseccionalidad posibilitan que se establezcan ambientes donde la diversidad se convierte en una participación justa y total de los diferentes actores universitarios Ferdman & Deane (2014) y Hill Collins (2019). En ese contexto, la cultura organizacional adquiere un impacto directo sobre la habilidad de innovar el aprendizaje a nivel organizacional. Esto también afecta la calidad de



las investigaciones, así como fomenta la confianza, la cooperación en el trabajo entre estudiantes y docentes.

En pro de la investigación, Bess & Dee (2007), Baker et al. (2017) y Veles (2022) sostienen que el liderazgo universitario tiene un papel fundamental la creación y fortalecimiento de esta cultura, ya que se establecen estrategias y valores para guiar las dinámicas institucionales y hacen mucho más fácil el manejo hacia los cambios evolutivos. El manejo hacia los cambios evitando las resistencias internas. Kotler (2012) y Kessar et al (2019)

Asimismo, el compromiso de los estudiantes se manifiesta en valores culturales de la institución, en particular cuando esta promueve que participen activamente y tomen decisiones conjuntas que se vinculen con la comunidad. (Trowler & Schreiber, 2020). De acuerdo incluso con el aporte de Matheson et al. (2018), se añade a esto la inclusión de la sostenibilidad como elemento esencial de la cultura organizacional, al vincular el aspecto del currículo de estudios y la gestión del compromiso de responsabilidad social, específicamente que involucra al medio ambiente.

Esto asegura la coherencia entre los valores, las prácticas y la proyección futura de las universidades. Por lo tanto, es crucial el reconocimiento del patrimonio cultural la herencia que emana de las costumbres y de las formas en las cuales las instituciones evalúan su cultura organizacional. Hrabowski (2014) y Tierney (1988).



2.2.6. Importancia de la cultura organizacional en las universidades

La cultura organizacional en las universidades es un componente esencial a decir de Coman & Bonciu (2016), que influye en la identidad de la institución y en la forma en la que interactúan los estudiantes, los docentes y el personal administrativo. Los valores, creencias y costumbres que prevalecen en la institución son los medios por los cuales expresan esa cultura. Esos elementos juegan un papel fundamental en la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo académico.

Por otro lado, la cultura de la organización también tiene un impacto en el manejo y liderazgo dentro de las universidades. De acuerdo con Akanji et al. (2020) crear tácticas efectivas que armonicen los valores institucionales con las metas de la organización, es fundamental que los líderes de estas instituciones identifiquen la cultura que esté presente en todas las entidades. Esta sinergia puede propiciar un ambiente de colaboración para que todos participen y trabajen respecto al objetivo institucional, mejorando de esta manera la eficiencia en la administración y gestión académica.

La cultura organizacional, a decir de Zaid y Atshan (2023) también afecta la identidad institucional. Es un componente esencial y el modo en que interactúan los estudiantes, docentes y personal administrativo. Así, los valores, las creencias y las costumbres más prevalentes de las instituciones son los que le dan forma finalmente a su cultura organizacional. Tienen un papel fundamental en la creación del ambiente propicio para el aprendizaje y crecimiento académico. Bajo este marco, la cultura organizacional sólida puede impulsar la



fidelidad y el compromiso entre los miembros de la universidad. Genera un sentimiento de pertinencia que favorece al éxito de la institución.

La cultura organizacional tiene también un impacto en el liderazgo y en la gestión interior de las universidades. Se deben crear estrategias eficaces para que puedan armonizar los valores que persigue la institución con las metas u objetivos institucionales. Según Shaw et al. (2021), es fundamental que los líderes académicos puedan identificar la cultura en todas las instituciones. Esta sinergia también potencia el crear un entorno colaborativo donde todos los participantes se esforzarán por alcanzar objetivos compartidos. Mejorando finalmente de esta manera la eficiencia en la gestión administrativa y académica.

2.2.7. Dimensiones de la cultura organizacional en las universidades

a. Valores y creencias

Las creencias y los valores constituyen un eje central de la identidad y la misión de las universidades. Estos principios se expresan de distintas maneras: abarcan desde la formalización de la educación hasta el fomento de un pensamiento crítico. La búsqueda de conocimiento no implica entonces únicamente fomentar la investigación y el aprendizaje, sino también crear un ambiente en el que se aprecien la curiosidad y la interacción.

Para preservar la integridad en todas las acciones es indispensable la ética, lo que significa respetar la propia intelectual y también comprometerse con la veracidad al presentar datos y resultados fiables. La inclusión defiende a todas las personas, sin importar su origen, condición o género, y puedan tener las



mismas oportunidades. De este modo se fomenta una comunidad académica diversa.

La verdadera capacidad de la institución es poder adaptarse para desarrollarse, promoviendo un entorno que valore e implemente las ideas innovadoras. La universidad se posiciona como un agente de cambio social al comprometerse con el servicio a la comunidad.

b. Normas y conductas

Las reglas y el comportamiento dentro de una universidad establecen un conjunto de condiciones que definen de manera que los integrantes de esta comunidad deben interactuar entre sí. Las expectativas pueden ser formales cuando se origina de políticas y directrices institucionales, o también informales si tienen su origen en costumbres y tradiciones.

Las interacciones entre los estudiantes pueden estar caracterizadas por varios matices, entre ellas el compartir y la colaboración, promoviendo el trabajo en equipo en proyectos académicos. Por otra parte, también existen relaciones entre estudiantes y docentes. Esto se puede manifestar con respeto mutuo y que propicien un entorno propenso al diálogo y a la retroalimentación constructiva.

Además, el comportamiento que se relaciona con el tema de la puntualidad, la asistencia y la participación en clase también está regulado, lo que afecta al compromiso de los integrantes con su progreso académico. Las prácticas administrativas, cuentas como la comunicación clara y la transparencia en el proceso de toma de decisiones, se aprecian como elementos relevantes que ayudan a formar la cultura organizacional. Estas prácticas fomentan la



confianza y la unidad entre los distintos elementos y grupos de la comunidad universitaria.

c. Clima organizacional

El clima organizacional en una universidad es un reflejo del ambiente social y emocional que existe en su entorno. Los factores que contribuyen a que este clima son las percepciones de los miembros sobre las que están la seguridad psicológica o el apoyo que recibe. También un ambiente colaborativo fomenta interacciones constructivas entre los estudiantes y docentes. Asimismo, está la proactividad y creatividad de las investigaciones en el aprendizaje. En cambio, un ambiente laboral con desconfianza o excesiva competencia puede generar un entorno tóxico en el que tanto estudiantes como los trabajadores puedan sentirse desmotivados y aislados.

d. Rituales y ceremonias

En las universidades, los símbolos, las ceremonias, los rituales y los lenguajes desempeñan un papel esencial en la formación de la identidad colectiva y en el fortalecimiento de un sentido de pertenencia con la institución. Las ceremonias de graduación, conferencias, inauguraciones y seminarios no solamente fomentan la interacción interdisciplinaria y celebran los éxitos académicos, sino que también fortalecen los vínculos emocionales entre los integrantes de la comunidad universitaria. Estos acordes con los valores y la misión de la institución.

Asimismo, el empleo de una jerga académica, los acrónimos, los lenguajes propios y los símbolos visuales, entre ellos los birretes, las togas, logotipos, estandartes, medallas, broches, incluso las camisetas, deportivas,



buzos, etc., ayudan a fortalecer una identidad singular que une a los alumnos, profesores y personal administrativo con la historia, los éxitos y la misión de la institución. Esto fomenta el orgullo institucional, la cultura organizacional y la cohesión social.

e. Estructura organizativa

La organización de una universidad afecta directamente a su cultura, las operaciones y su capacidad para innovar, ya que establece cómo se distribuyen las responsabilidades y los recursos. Así, de esta forma se toman las decisiones. Los modelos más horizontales y descentralizados, a pesar de que las estructuras jerárquicas puedan dar lugar a burocracia y rigidez, también promueven una autonomía de departamentos, la comunicación abierta y adaptación a lo que se quiere en la institución. La estructura intencional tiene un impacto en cómo se valoran las decisiones en cooperación entre distintos entes para resolver problemas complejos.

f. Enfoque en la enseñanza y el aprendizaje

La perspectiva de una universidad toma en relación con la enseñanza y el aprendizaje impacta de manera significativa en la experiencia educativa. Comprometerse con la educación inclusiva garantiza que todos los alumnos, sin distinción de sus capacidades o antecedentes, puedan tener acceso a una educación de calidad y puedan integrarse a la vida académica. Las instituciones de educación superior que aprecian el aprendizaje activo también promueven estrategias pedagógicas que comprometen a los estudiantes de forma más eficaz. Impulsan de esta manera la cooperación y el pensamiento crítico con la participación. Asimismo, al enfocarse en la investigación dentro del ámbito



académico, los alumnos tienen la posibilidad de participar en la producción del conocimiento. Así fomenta su curiosidad y las destrezas de investigación. De hecho, la universidad ofrece programas de formación continua como los semilleros de investigación porque evidencian su compromiso con el progreso profesional y la actualización en habilidades y destrezas de sus graduados, garantizando de esta forma el seguimiento a los egresados y también conectándose con las demandas laborales cambiantes.

g. Diversidad e inclusión

Una perspectiva proactiva hacia la inclusión y a la diversidad puede fortalecer la cultura organizacional de las universidades. Este punto es fundamental para generar un entorno donde todos se sientan valorados y representados, de manera que la universidad trata la diversidad de sus estudiantes y de su personal docente. Esto no solo abarca la creación de espacios seguros para los grupos marginados, como el desarrollo de programas que fomentan el entendimiento intercultural y la aplicación de todas las políticas que pueden impulsar la igualdad de oportunidades.

Aquí la diversidad no se limita a la raza o al género, abarca también una diversidad de ideas, experiencias y formas de aprender, lo cual potencia la interacción en el ámbito académico. Por otro lado, la inclusión también garantiza que cada miembro de la comunidad universitaria se pueda expresar libremente en su opinión y de participar en la toma de decisiones, y que este elemento respete todos sus aportes. Este planeamiento holístico y plural es muy rico y disminuye la posibilidad de exclusión y promueve un ambiente de colaboración y creatividad, lo que al final mejora la experiencia educativa para todos.



h. Relación con el entorno

El vínculo entre la universidad y su entorno es fundamental para su crecimiento institucional. De hecho, es su relevancia en la sociedad, pues la cooperación con otras entidades educativas, empresas u organismos gubernamentales puede facilitar el acceso a recursos. Se propicia la investigación conjunta y armoniza la capacitación de los docentes y los estudiantes para un mercado laboral y su servicio a la sociedad.

También implica que los alumnos participen de proyectos comunitarios y que a través de ello potencie el aprendizaje práctico, la responsabilidad social y demuestre su liderazgo. A su vez, mejora el prestigio de la institución como un impacto positivo. En simultáneo, la cultura organizacional de las universidades está determinada por la capacidad también de innovar y adaptarse.

n Esta implementación de nuevas tecnologías, métodos pedagógicos, didácticos actualizados y una perspectiva cada vez más interdisciplinaria junto al liderazgo de sus estudiantes y docentes hacen que los cambios y la retroalimentación mejoren constantemente su nivel educativo, logrando así su sostenibilidad institucional en un entorno educativo que se transforme incesantemente.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Gestión administrativa

Según Akanji et al. (2020), es un procedimiento completo que involucra al control, la dirección, la organización y la planificación de los recursos a disposición de una institución. También se puede apreciar como un



procedimiento esencial para asegurar el logro de los objetivos establecidos, posibilitando una mejor distribución de recursos y que ésta pueda repercutir en el rendimiento institucional, garantizando que todos los esfuerzos siempre apunten hacia la misión o visión de la institución.

2.3.2. Cultura organizacional

De acuerdo con Castañeda y Ramírez (2021), es un conjunto de creencias, valores y prácticas que son comunes a los miembros de una organización. Esta estructura cultural tiene un impacto en cómo actúan los trabajadores y en la manera de realizar sus labores diarias.

2.3.3. Influencia de la gestión sobre la cultura

Peralta et al. (2023) sostiene que la cultura organizacional se ve afectada por la gestión administrativa. La manera en que se toman y decisiones y se transmiten los valores y metas dentro de la organización es un reflejo de esta influencia

2.3.4. Estrategias administrativas

Según Kienast (2023), se define como la toma de decisiones que se implementan en las instituciones y se comunican a través de los valores. Una administración efectiva tiene ese potencial de fortalecer los elementos tanto positivos de la cultura y ayudar a que todos los integrantes de la institución se alineen con los objetivos institucionales.



2.3.5. Liderazgo organizacional

Northouse (2019) la define como la habilidad de una persona para dirigir alentar a otros con el fin de conseguir objetivos comunes o compartidos.

2.3.6. Motivación en el entorno universitario

Rietveld et al. (2021), la define como un elemento crucial para el desempeño y depende en gran medida de la autonomía de la institución. También se suma como la competencia percibida y el vínculo social que brinda la organización.

2.3.7. Adaptabilidad organizacional

Para Lyn Chan y Muthuveloo (2021) la definen como la habilidad de una organización para poder adaptarse eficazmente a las transformaciones o cambios internos y externos, está en el sentido de poder adaptarse.

2.3.8. Comunicaciones internas

Men y Yue (2019) la definen como las vías por las cuales se comunican de manera clara y eficaz los entes de la organización dentro de la parte interna. Estos miembros comparten a través de esa comunicación valores y objetivos comunes. De esa manera fomentan la colaboración y el sentido de pertenencia entre los distintos estamentos institucionales.



2.3.9. Colaboración interdepartamental

Según Lidegran et al. (2021) es un elemento clave de la administración universitaria, porque es la vía que hace posible unir esfuerzos, mejorar los recursos y promover una cultura dentro de la organización que se basa en el aprendizaje conjunto y en la colaboración.

2.3.10. Clima organizacional

Alonderiené y Majauskaite (2016) la definen como un reflejo de las precepciones e impresiones que los integrantes de una organización tienen sobre su entorno laboral, así se sumen también sobre la calidad de sus relaciones y las condiciones en las que desempeñan sus actividades y tareas.

2.3.11. Evaluación del desempeño

Según Sułkowski et al. (2020) es el establecimiento claro de la posición en la cual se encuentra el objetivo a lograr en una organización a partir de allí se puede saber qué hace falta para el logro definitivo del objetivo

2.3.12. Innovación en la gestión administrativa

Zhu y Engels (2014) se define como la forma en que desarrollan las actividades del personal frente a la creatividad, la participación y el cambio.

2.3.13. Ética organizacional

Según May et al. (2014) es el proceso de incorporar valores éticos a través de procesos de formación, liderazgo ejemplar y comunicación eficaz. Para



asegurar el éxito y la sostenibilidad de una institución durante un largo período de tiempo.

2.3.14. Gestión del cambio

Vlachopoulos (2021) es una capacidad que las organizaciones poseen para que se anticipen y respondan a un ambiente cambiante, es esencial gestionar el cambio.

2.3.15. Desarrollo organizacional

Cummings y Worley (2015) desarrollo organizacional desde una perspectiva sistemática busca optimizar la eficacia, la adaptación y salud de las instituciones a través de la creación de una cultura organizativa robusta y colaborativa.

2.3.16. Satisfacción Laboral

Skaalvik y Skaalvik (2011) sostienen que el clima organizacional y el bienestar emocional están fuertemente vinculados con la satisfacción laboral, lo cual afecta tanto a la decisión de quedarse en la institución como la calidad del trabajo.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque cuantitativo fue el que se utilizó en la investigación, pues al basarse en la medición de variables posibilitaron un análisis estadístico de los datos adquiridos. De esta forma permitió procedimientos sistemáticos y objetivos, enfocados en medir las variables y dimensiones para determinar conexiones entre ellas.

Los resultados se presentan mediante cifras y representaciones estadísticas, lo que permitió describir, comparar y examinar tendencias relacionadas con la cultura organizacional y la administración. Todo ello conforme a con Hernández et al. (2014), el enfoque supone la recopilación de datos por medio de mediciones en términos numéricos y la aplicación de técnicas estadísticas.

3.2. MÉTODO (S) APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

Para este estudio se utilizó el método hipotético – deductivo y es no experimental. Esta investigación corresponde a un enfoque y/o paradigma cuantitativo, este estudio uso recopilación de datos en base a la medición



numérica, estadística para definir el comportamiento de la situación actual.

Hernández et al. (2018)

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con su propósito, el estudio fue de tipo básica, ya que tuvo como finalidad generar conocimiento teórico y ampliar la comprensión de los fenómenos relacionados con la gestión administrativa y la cultura organizacional en el contexto universitario. Según Charaja (2011), el tipo de investigación básica “se orienta a la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sin perseguir una aplicación inmediata” (p. 176).

Asimismo, conforme a la estrategia metodológica, la investigación fue no experimental, dado que las variables de análisis no fueron manipuladas intencionalmente por el investigador, sino observadas tal como ocurrieron en su contexto natural. Esta estrategia permitió describir, analizar y relacionar los fenómenos de estudio sin alterar sus condiciones reales.

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a su nivel, la investigación correspondió al nivel explicativo, puesto que buscó identificar las causas y efectos de la relación entre la gestión administrativa y la cultura organizacional dentro de las universidades. Según Charaja (2011), el nivel de una investigación “se refiere al grado de profundidad del estudio” (p. 45), mientras que Bernal (2010) señaló que la investigación explicativa “está diseñada para estudiar las causas de cosas, hechos, fenómenos o situaciones”.

En este sentido, el análisis se desarrolló con un diseño transversal, observando los fenómenos en un solo momento temporal, con el propósito de determinar las relaciones de causalidad entre las variables y comprender de qué manera la gestión administrativa incidió en la configuración de la cultura organizacional.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que no implicó la manipulación intencional de las variables ni la alteración de las condiciones o experiencias de los participantes. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), en los diseños no experimentales el investigador observa los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin intervenir directamente en ellos.

Para el presente estudio, se estableció un diseño transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento temporal, con el propósito de describir y analizar las relaciones existentes entre las variables de gestión administrativa y cultura organizacional en el ámbito universitario.

Figura 1

Esquema del diseño de investigación

$$Y = f(x)$$

Dónde:

x = Variable independiente: Gestión Administrativa

y = Variable dependiente: Cultura Organizacional

$f = \text{Función (V.I. V.D. = Ho / V.I. V.D. = Ha)}$

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

En este estudio, la población fue constituida por docentes de las universidades de la región Puno.

Tabla 2

Número de población de docentes de las universidades de la región Puno, 2024

Nº	Instituciones Educativas	Categoría	Nº de docentes	Tamaño de muestra
1	Universidad Nacional del Altiplano	Publica	1291	208
2	Universidad Nacional de Juliaca	Publica	84	13
3	Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	Privada	197	32
4	Universidad Privada San Carlos	Privada	110	18
Total			1682	271

Nota: Elaborado en base a las fuentes de las siguientes páginas web: www.uancv.edu.pe; www.upsc.edu.pe; www.unaj.edu.pe; www.unap.edu.pe

3.6.2. Muestra

La muestra fue representada por entrevistados a través del método probabilístico, y que tiene carácter de representatividad, en las universidades de la región Puno en el año 2024.

En base a la determinación de la siguiente fórmula:



$$M = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

M = Muestra (Observados)

Z = Nivel de confianza = 1,96 (95%)

d = Probabilidad a favor = 0,7

Z = Probabilidad en contra = 0,3

p = Error de estimación = 0,05 (5%)

q = Población total = 1682

$$M = \frac{1682 (1,96)^2 (0,7)(0,3)}{(1682 - 1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,7) (0,3)}$$

$$M = \frac{1356,92995}{4,2025 + 0,806736}$$

$$M = \frac{1356,92995}{5,009236}$$

$$M = 270,88561$$

$$M = 271$$

Para "Nd":

$$n_d = \frac{n * N_d}{N}$$

nd = Sub muestra de docentes

n = muestra

Nd = Sub población de docentes de cada universidad



N = Población

UNA:

$$\frac{1291}{1682} = \frac{UNA}{271}$$

$$UNA=208,002$$

UNAJ:

$$\frac{84}{1682} = \frac{UNAJ}{271}$$

$$UNAJ=13,533$$

UANCV:

$$\frac{197}{1682} = \frac{UANCV}{271}$$

$$UANCV=31,74 <> 32$$

SAN CARLOS:

$$\frac{110}{1682} = \frac{SC}{271}$$

$$SC=17,722 <> 18$$

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.7.1. Técnicas de la investigación

a. Encuesta

La encuesta constituyó la técnica principal de recolección de datos empleada en la investigación, dado que permitió recopilar información de manera sistemática a través de opciones predeterminadas que facilitaron el análisis



estadístico posterior. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la encuesta “consiste en aplicar un cuestionario a una muestra o grupo de personas para obtener información sobre variables, actitudes o comportamientos específicos” (p. 231). Esta técnica resultó adecuada porque permitió indagar y examinar percepciones, opiniones y experiencias de los participantes en relación con las variables de estudio.

Según Díaz de Rada (2001) y Arias (2016), la encuesta es un método apropiado y sistemático para recoger datos, pues posibilita la obtención de información que se puede cuantificar y comparar por ello su uso mostró la detección de tendencias, patrones y relaciones en la población estudiada, lo que a su vez, proporcionó evidencia empírica importante para el análisis estadístico y el contraste de hipótesis.

3.1.1. Instrumentos de la investigación

a. Cuestionario

De acuerdo con Yuni y Urbano (2006), el cuestionario es un instrumento estructurado que permite recolectar información precisa y cuantificable a partir de ítems o proposiciones predeterminadas según los objetivos del estudio. Por ello, se aplicó a docentes y fue elaborado a partir de la operacionalización de las variables gestión administrativa y cultura organizacional, considerando sus dimensiones e indicadores.

Asimismo, al emplear ítems cerrados en escala tipo Likert, el cuestionario facilitó la obtención de datos comparables, el análisis estadístico y la contrastación de las hipótesis planteadas.

Tabla 3*Estructura del cuestionario de la variable independiente*

Dimensión	Ítems
Organización estructural	02
Planificación estratégica	02
Relaciones institucionales	02
Total	06

Tabla 4*Estructura del cuestionario de la variable dependiente*

Dimensión	Ítems
Valores y creencias	02
Normas y conductas	02
Innovación y adaptación	02
Total	06

3.8. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

3.8.1. Validación de los instrumentos

La validación del instrumento pasó por juicio de tres (03) especialistas profesionales destacados en el área donde corroboraron su visto bueno correspondiente (anexo 2).

3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos

Para evaluar la confiabilidad de la escala, este estudio utiliza el método Alpha de Cronbach, que proporciona una medida de consistencia o uniformidad

de las preguntas (ítems). El valor del factor se sitúa en un rango de 0 a 1, donde 0 indica ninguna confiabilidad y 1 representa total confiabilidad (Hernández & Mendoza, 2018).

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad de la variable independiente: Gestión Administrativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,815	06

La confiabilidad de Alpha de Cronbach revela que un conjunto de 06 ítems o elementos tiene un valor de 0,815. Al contrastar este resultado con la escala de evaluación, el coeficiente alfa supera 0,815. Dado que se sitúa en el intervalo de 0,70 a 0,90, según la interpretación de Oviedo & Campo (2005), se considera que esta escala exhibe una confiabilidad aceptable y puede aplicarse en la encuesta actual.

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad de la variable dependiente: Cultura Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,845	06

Según la estadística de confiabilidad Alpha de Cronbach, un conjunto de 06 ítems o elementos presenta un valor acumulado de 0.845. Al comparar este resultado con la secuencia de evaluación, se obtiene un factor alfa > 0.845. Debido a que se sitúa en el intervalo de 0.70 a 0.90, según la interpretación de Oviedo & Campo (2005), se concluye que esta escala exhibe una confiabilidad aceptable, respaldando así la ejecución del instrumento utilizado.



3.9. DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Por el estudio propuesto se planteó el estadístico siguiente:

PRUEBA CHI CUADRADO:

Adoptó el siguiente procedimiento:

- a. Prueba es bilateral y de dos colas.
- b. Nivel de significación:

$$p = 0,05 (5\%)$$

- c. Prueba Estadística:
 - Chi cuadrada.
 - Cálculo de estadístico de prueba



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En este apartado se presenta, analiza e interpreta la información recolectada en la investigación sobre la gestión administrativa y su influencia en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno para el año 2024. Para ello, se emplearon diferentes técnicas de recolección de datos, como encuestas que se centraron en las percepciones de docentes respecto a los procesos organizativos implementados.

Los hallazgos muestran que la cultura organizacional está directamente relacionada con la gestión administrativa, enfatizando que las prácticas de inclusión y participación aumentan los valores compartidos, el sentido de pertenencia y la satisfacción en el trabajo, así como el rendimiento académico y la permanencia de los estudiantes.

Variable independiente: Gestión administrativa

Dimensión: Organización estructural

Tabla 7

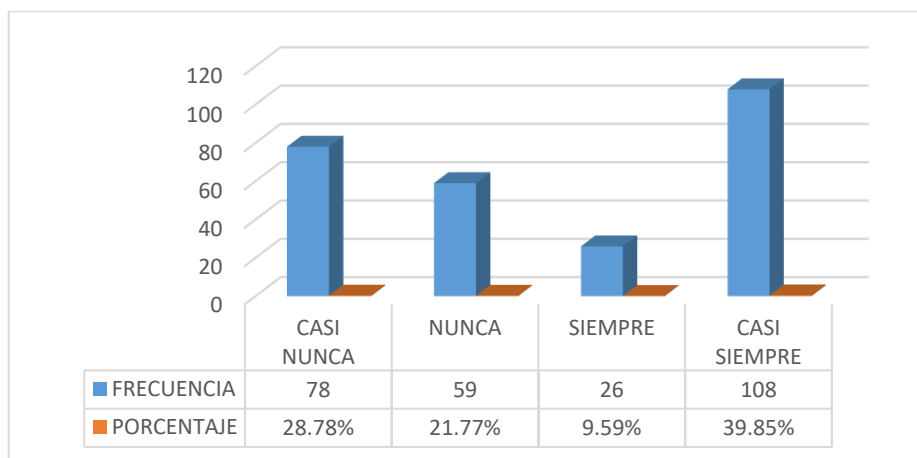
Facilitan la comunicación interna

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	78	28.78%
Nunca	59	21.77%
Siempre	26	9.59%
Casi Siempre	108	39.85%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 2

Facilitan la comunicación interna



Nota. Muestra ascendencia, en Casi Siempre y descendencia Siempre.

Se constató que, 78 docentes que representa un 28.78% mencionaron que Casi Nunca facilitan la comunicación interna, 59 docentes que representa un 21.77% mencionaron que Nunca facilitan la comunicación interna, 26 profesores que representa un 9.59% mencionaron que Siempre facilitan la comunicación interna, y por último 108 profesores que representa un 39.85% mencionaron que Casi Siempre facilitan la comunicación interna.

La comunicación interna del ámbito educativo se ve afectada de forma significativa por la gestión administrativa; de ello se desprende que un porcentaje importante de los profesores sienten que rara vez promueve el intercambio de información, lo que pone de manifiesto que existen barreras que perjudican la cooperación en el ambiente institucional. Así mismo, otro grupo de profesores identifica prácticas administrativas que promueven una comunicación continua, lo cual muestra las posibilidades de mejora dirigidas a reforzar estrategias que mejoren la interacción interna y el entorno laboral.

Tabla 8

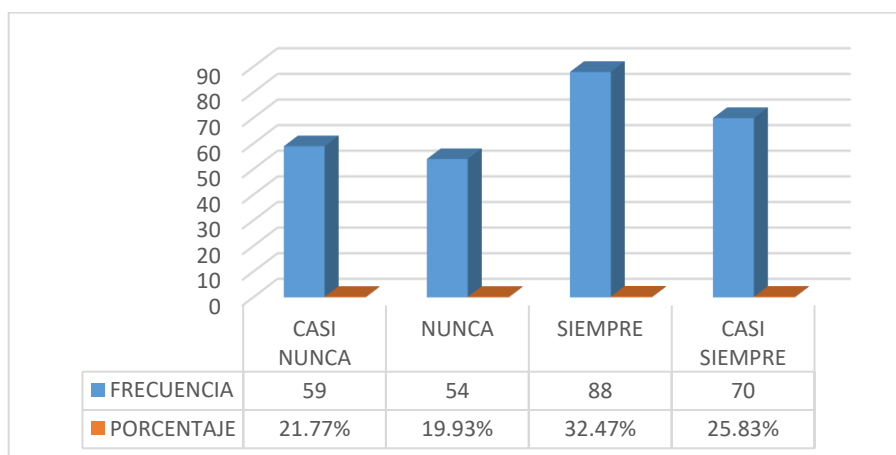
Definen roles y responsabilidades

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	59	21.77%
Nunca	54	19.93%
Siempre	88	32.47%
Casi Siempre	70	25.83%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 3

Definen roles y responsabilidades



Nota. Muestra ascendencia, en Siempre y descendencia Casi Siempre.



Los resultados revelan una variabilidad relevante en cómo se definen los roles y las responsabilidades en la gestión administrativa: el 32,47 % aseguró que siempre lo definen y el 25,83 % dijo que lo hace casi siempre; por su parte, el 21,77 % indicó que casi nunca y el 19,93 % sostuvo que nunca define estas funciones con claridad.

Esta distribución muestra que, aunque hay debilidades en la estructura y en la comunicación institucional que pueden provocar confusión y desmotivación, existen aún porcentajes de profesores que sí determinan roles y responsabilidades. Esto solo puede indicar una oportunidad de mejora a través de la promoción de estas prácticas para optimizar la cohesión y la eficacia en la gestión administrativa.

Dimensión: Planificación Estratégica

Tabla 9

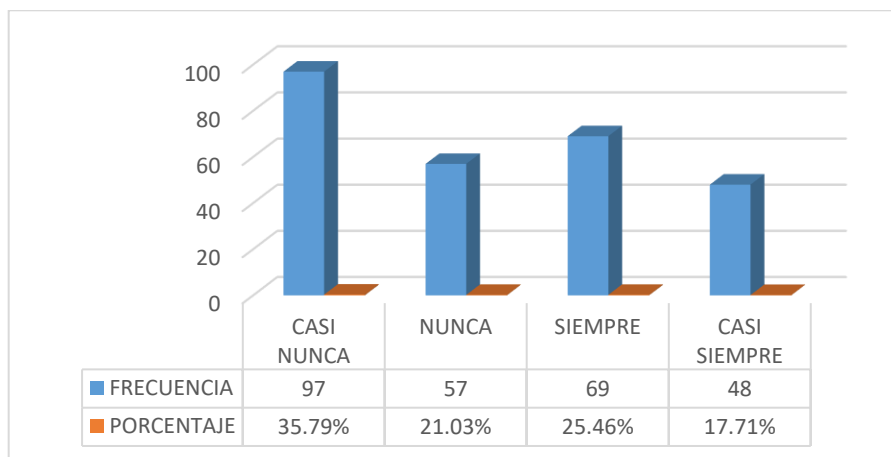
Existen objetivos a largo plazo

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	97	35.79%
Nunca	57	21.03%
Siempre	69	25.46%
Casi Siempre	48	17.71%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 4

Existen objetivos a largo plazo



Nota. Muestra ascendencia, en Casi Nunca y descendencia Casi Siempre.

Se constató que, 97 docentes que representa un 35.79% mencionaron que Casi Nunca existen objetivos a largo plazo, 57 docentes que representa un 21.03% mencionaron que Nunca existen objetivos a largo plazo, 69 profesores que representa un 25.46% mencionaron que Siempre existen objetivos a largo plazo, y por último 48 profesores que representa un 17.71% mencionaron que Casi Siempre existen objetivos a largo plazo.

La gestión administrativa en el contexto educativo se ve influenciada por la claridad y existencia de objetivos a largo plazo. La percepción de los docentes sobre este aspecto revela una postura ambivalente; muchos de ellos indican que raramente se establecen estos objetivos, lo que puede implicar una falta de dirección estratégica dentro de la institución. Este panorama sugiere que la planificación a largo plazo no está bien implementada o que su comunicación no ha llegado efectivamente al cuerpo docente, lo que podría comprometer el desarrollo y el cumplimiento de metas educativas importantes.

Por otro lado, una parte significativa de los profesores sostiene que existen objetivos a largo plazo de manera constante, lo que indica que, a pesar

de las opiniones dispares, hay una percepción positiva sobre el establecimiento de metas estratégicas en el ámbito académico.

Esta dualidad en las opiniones puede reflejar diferencias en la experiencia y la implicación de los docentes dentro de la institución, así como en la interpretación de lo que significa tener objetivos a largo plazo. Para garantizar que todos los maestros estén en sintonía con los objetivos de la institución, es esencial que la administración considere este comentario para armonizar las expectativas y reforzar la planificación estratégica.

Tabla 10

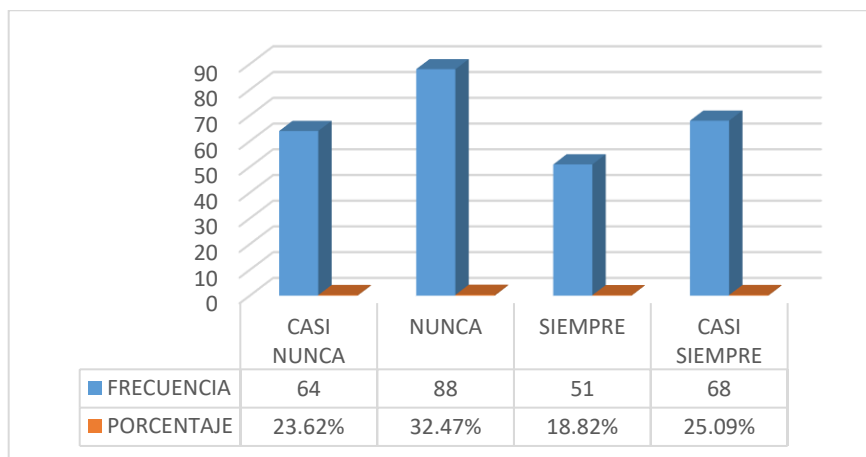
Identifican oportunidades y amenazas

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	64	23.62%
Nunca	88	32.47%
Siempre	51	18.82%
Casi Siempre	68	25.09%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 5

Identifican oportunidades y amenazas



Nota. Muestra ascendencia, en Nunca y descendencia Siempre.

Se constató que, 64 docentes que representa un 23.62% mencionaron que Casi Nunca identifican oportunidades y amenazas, 88 docentes que representa un 32.47% mencionaron que Nunca identifican oportunidades y amenazas, 51 profesores que representa un 18.82% mencionaron que Siempre identifican oportunidades y amenazas, y por último 68 profesores que representa un 25.09% mencionaron que Casi Siempre identifican oportunidades y amenazas.

En el aspecto administrativo se muestra a visiones diversas entre los maestros en cuanto a la detección de oportunidades y amenazas. Algunos expresan problemas para llevar a cabo este análisis, lo que pone de manifiesto la falta de herramientas o capacitación o incluso respaldo institucional ante la aseveración de información, mientras que otros presentan una actitud proactiva a un mayor entendimiento de la cultura organizacional o el ambiente en el cual se desarrolla.

Dimensión: Relaciones institucionales

Tabla 11

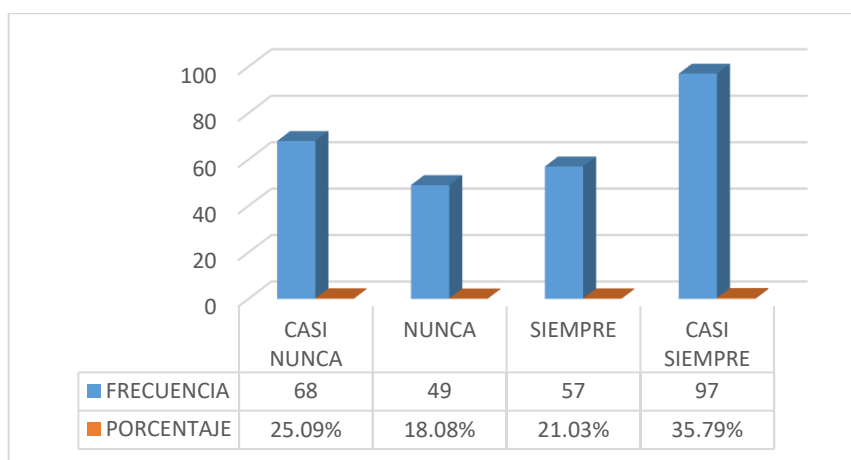
Desarrollan alianzas estratégicas

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	68	25.09%
Nunca	49	18.08%
Siempre	57	21.03%
Casi Siempre	97	35.79%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 6

Desarrollan alianzas estratégicas



Nota. Muestra ascendencia, en Casi Siempre y descendencia Nunca.

Se constató que, 68 docentes que representa un 25.09% mencionaron que Casi Nunca desarrollan alianzas estratégicas, 49 docentes que representa un 18.08% mencionaron que Nunca desarrollan alianzas estratégicas, 57 profesores que representa un 21.03% mencionaron que Siempre desarrollan alianzas estratégicas, y por último 97 profesores que representa un 35.79% mencionaron que Casi Siempre desarrollan alianzas estratégicas.

La gestión administrativa en el ámbito educativo se manifiesta en la capacidad de los docentes para establecer alianzas estratégicas. Un análisis de las percepciones del profesorado sobre este tema revela una amplia diversidad en sus enfoques hacia la colaboración. Mientras que algunos educadores se involucran en estas colaboraciones de manera habitual, otros tienden a participar de forma más ocasional. Este panorama indica un compromiso variable entre los docentes para construir redes de apoyo y cooperación que no solo potencien su labor, sino que también enriquezcan el proceso educativo.

Además, el hecho de que una proporción significativa de los profesores indique que rara vez o nunca establece dichas alianzas pone de manifiesto una

clara oportunidad de mejora en la gestión administrativa. Esto subraya la necesidad de crear un entorno que incentive y facilite la colaboración entre los docentes. Al reconocer la importancia de las alianzas estratégicas, se pueden desarrollar iniciativas destinadas a promover un mayor intercambio de ideas y recursos, lo que resultaría en un fortalecimiento del trabajo conjunto y en una mayor innovación educativa dentro de la institución.

Tabla 12

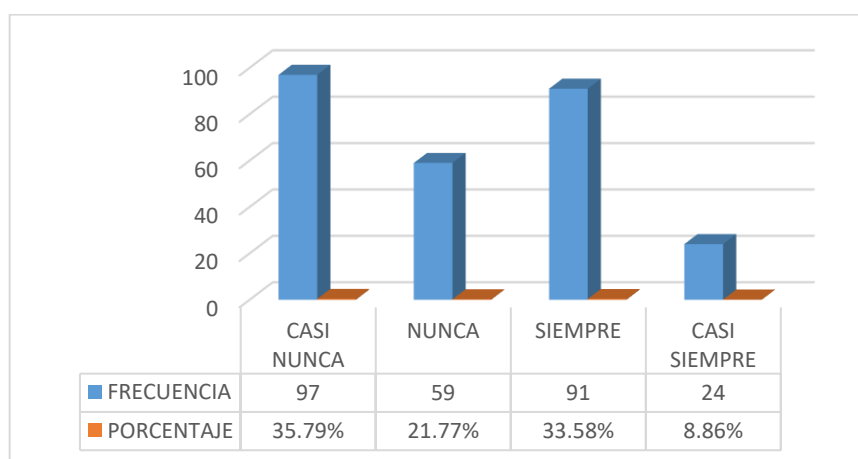
Fomentan la comunicación efectiva

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	97	35.79%
Nunca	59	21.77%
Siempre	91	33.58%
Casi Siempre	24	8.86%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 7

Fomentan la comunicación efectiva



Nota. Muestra ascendencia, en Casi Nunca y descendencia Casi Siempre.



Se constató que, 97 docentes que representa un 35.79% mencionaron que Casi Nunca fomentan la comunicación efectiva, 59 docentes que representa un 21.77% mencionaron que Nunca fomentan la comunicación efectiva, 91 profesores que representa un 33.58% mencionaron que Siempre fomentan la comunicación efectiva, y por último 24 profesores que representa un 8.86% mencionaron que Casi Siempre fomentan la comunicación efectiva.

De los resultados se deprenden puntos de vista divergentes acerca de la promoción de una comunicación eficaz en el manejo administrativo, pues un grupo significativo de maestros indica que rara vez se promueve el diálogo, lo cual pone al descubierto falencias en las tácticas comunicativas y posibles impactos adversos en la calidad educativa y el entorno laboral. Sin embargo, otro sector sostiene que la comunicación siempre se fomenta; todo ello sugiere que existen prácticas positivas que, si se consolidan y extienden, favorecerían el desarrollo integral de la comunidad universitaria.

Variable dependiente: Cultura organizacional

Dimensión: Valores y creencias

Tabla 13

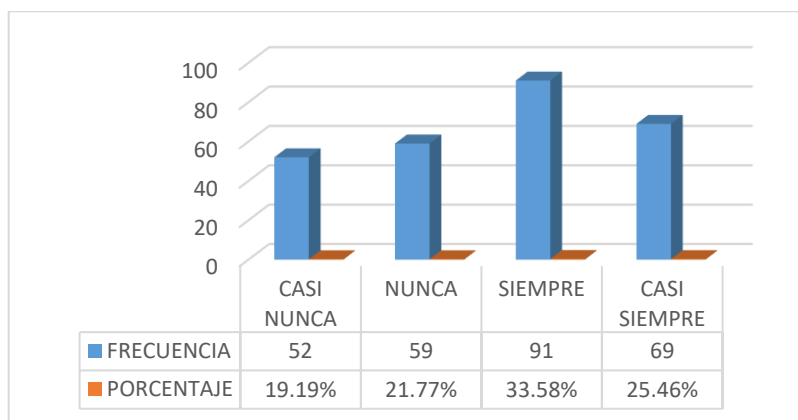
Valoran la cultura existente

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	52	19.19%
Nunca	59	21.77%
Siempre	91	33.58%
Casi Siempre	69	25.46%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 8

Valoran la cultura existente



Nota. Muestra ascendencia, en Siempre y descendencia Casi Nunca.

Se constató que, 52 docentes que representa un 19.19% mencionaron que Casi Nunca valoran la cultura existente, 59 docentes que representa un 21.77% mencionaron que Nunca valoran la cultura existente, 91 profesores que representa un 33.58% mencionaron que Siempre valoran la cultura existente, y por último 69 profesores que representa un 25.46% mencionaron que Casi Siempre valoran la cultura existente.

En el análisis de la valoración de la cultura organizacional entre el cuerpo docente, se observa una diversidad en las percepciones respecto a la frecuencia con la que valoran la cultura existente. Un segmento significativo de docentes indicó que rara vez recurren a esta valoración, lo que podría sugerir una desconexión con los principios y valores que sustentan el ambiente institucional. Por otro lado, un número considerable de profesores afirmó que suelen valorar la cultura de manera constante, lo que refleja una conciencia y aprecio por los elementos que conforman la identidad de la organización.

Este fenómeno puede interpretarse como una dualidad en la percepción del entorno organizacional. Mientras algunos docentes muestran una tendencia

a subestimar la importancia de la cultura existente, otros la reconocen y promueven activamente. Esta disonancia podría plantear oportunidades para fortalecer la cohesión del grupo y mejorar el clima laboral a través de iniciativas que fomenten una mayor participación y diálogo en torno a la cultura organizacional, buscando así integrar las diferentes perspectivas y construir un sentido compartido de pertenencia y propósito entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Tabla 14

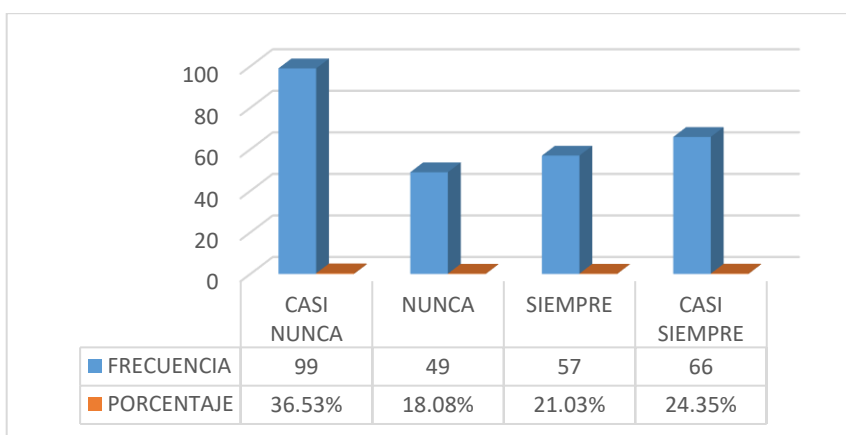
Promueven la ética académica

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	99	36.53%
Nunca	49	18.08%
Siempre	57	21.03%
Casi Siempre	66	24.35%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 9

Promueven la ética académica



Nota. Muestra ascendencia, en Casi Nunca y descendencia Nunca.

Se constató que, 99 docentes que representa un 36.53% mencionaron que Casi Nunca promueven la ética académica, 49 docentes que representa un 18.08% mencionaron que Nunca promueven la ética académica, 57 profesores que representa un 21.03% mencionaron que Siempre promueven la ética académica, y por último 66 profesores que representa un 24.35% mencionaron que Casi Siempre promueven la ética académica.

La evaluación revela diferentes visiones acerca de la promoción de la ética académica, puesto que un sector de los maestros expresa un compromiso bajo al afirmar que rara vez se promueve, mientras que otro grupo sostiene que frecuentemente o casi siempre incorpora principios éticos en su práctica pedagógica. Esta variabilidad no hace más que poner énfasis que la diversidad dentro de la cultura de una organización y muestra que es necesario reforzar la visión institucional, es través de ella que se puede fomentar la ética académica.

Dimensión: Normas y conductas

Tabla 15

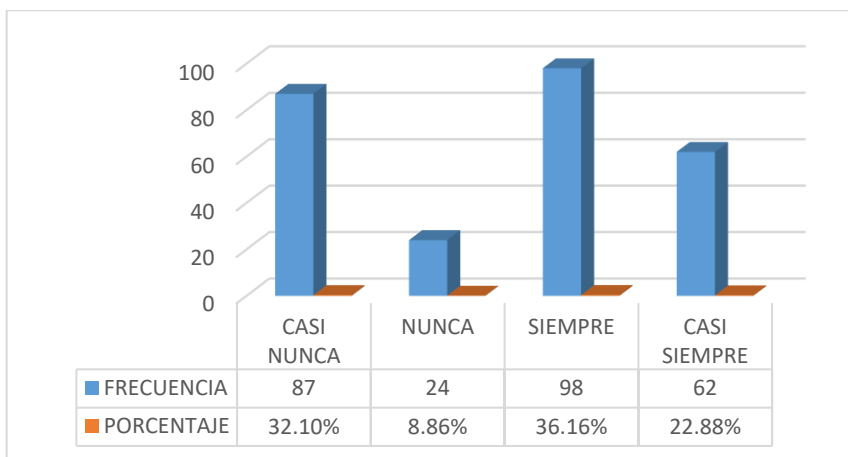
Fomenta el respeto mutuo

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	87	32.10%
Nunca	24	8.86%
Siempre	98	36.16%
Casi Siempre	62	22.88%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 10

Fomenta el respeto mutuo



Nota. Muestra ascendencia, en Siempre y descendencia Nunca.

Los resultados muestran percepciones diversas sobre la promoción del respeto mutuo, ya que el 36.16 % manifestó que siempre se fomenta, seguido del 22.88 % que indicó que casi siempre ocurre; sin embargo, un 32.10 % señaló que casi nunca se promueve y un 8.86 % afirmó que nunca se fomenta.

Esta distribución evidencia preocupaciones sobre el clima organizacional y la calidad de las interacciones, aunque también revela la existencia de esfuerzos positivos por parte de un sector docente, lo que hace resaltar la necesidad de fortalecer prácticas institucionales para consolidar una cultura organizacional basada en el respeto mutuo.

Tabla 16

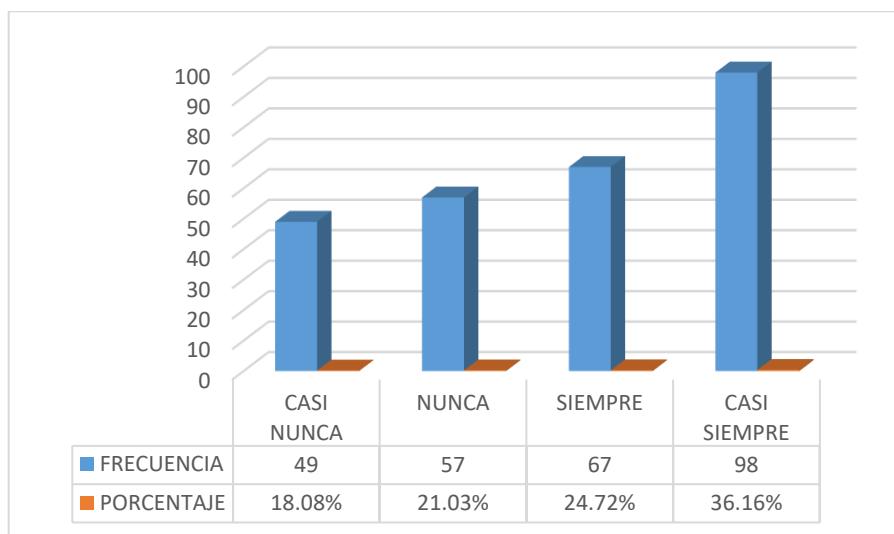
Regula la puntualidad y participación

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	49	18.08%
Nunca	57	21.03%
Siempre	67	24.72%
Casi Siempre	98	36.16%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 11

Regula la puntualidad y participación



Nota. Muestra ascendencia, en Casi Siempre y descendencia Casi Nunca.

El 36,16 % afirmó que estos aspectos se regulan casi siempre, el 24,72 %, que siempre; el 18,08%, que casi nunca; y el 21,03 %, que nunca se aplican estas normas.

Esta La distribución muestra una cultura organizacional en vías de consolidación, en la que coexisten prácticas que impulsan la cohesión y el compromiso académico junto a percepciones de inconsistencia normativa. Esto hace evidente en la necesidad de reforzar una cultura institucional que considere como puntos fuertes la puntualidad y la participación a partir de los cuales se pueda promover el trabajo conjunto y el éxito institucional.

Dimensión: Innovación y adaptación

Tabla 17

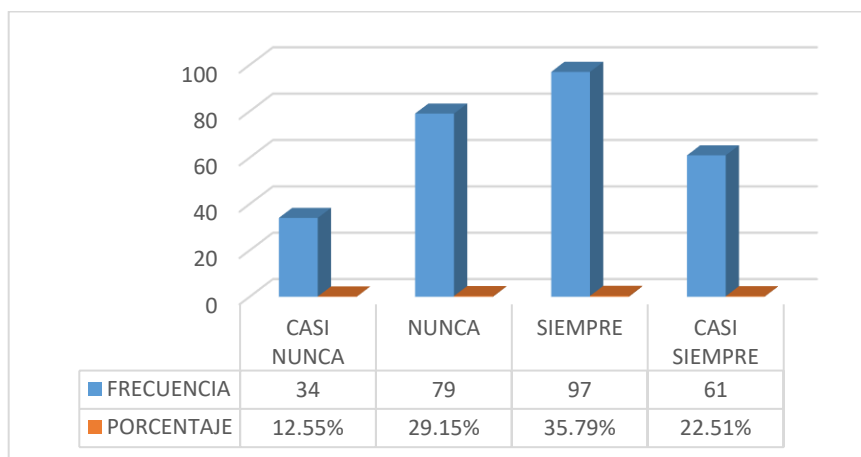
Adopta nuevas tecnologías

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	34	12.55%
Nunca	79	29.15%
Siempre	97	35.79%
Casi Siempre	61	22.51%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 12

Adopta nuevas tecnologías



Nota. Muestra ascendencia, en Siempre y descendencia Casi Nunca.

El 35.79 % de los encuestados indicó que siempre utiliza tecnologías nuevas en su trabajo, mientras que el 22.51 % dijo que lo hace casi siempre; no obstante, el 29.15 % reveló que nunca las emplea y el 12.55 %, que casi nunca lo hace.

Esta distribución muestra la presencia de actitudes positivas hacia la innovación, pero también de resistencias que podrían estar relacionadas con restricciones en términos de recursos y formación. Por ello urge fortalecer las

estrategias institucionales que fomentan tanto el aprendizaje constante como una cultura organizativa que se enfoque en innovar en lo académico.

Tabla 18

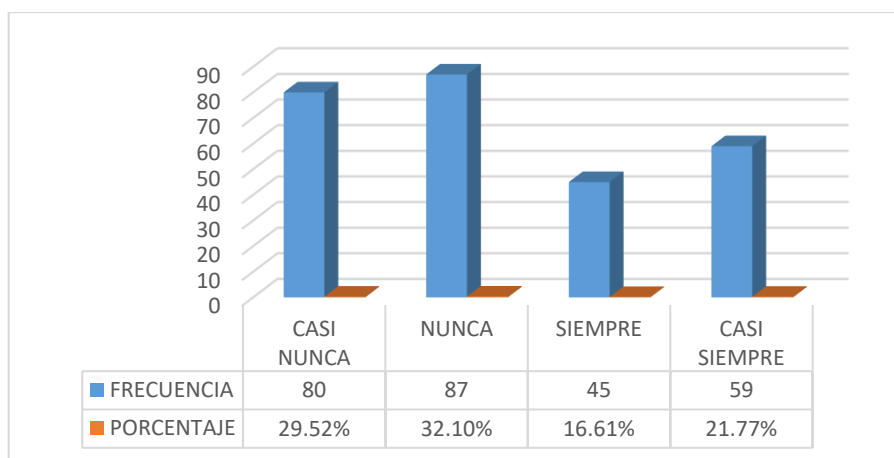
Fomenta el feedback y mejora continua

Respuestas	Cantidad	%
Casi Nunca	80	29.52%
Nunca	87	32.10%
Siempre	45	16.61%
Casi Siempre	59	21.77%
Total	271	100.00%

Nota. Encuesta

Figura 13

Fomenta el feedback y mejora continua



Nota. Muestra ascendencia, en Nunca y descendencia Siempre.

Se constató que, 80 docentes que representa un 29.52% mencionaron que Casi Nunca fomenta el feedback y mejora continua, 87 docentes que representa un 32.10% mencionaron que Nunca fomenta el feedback y mejora continua, 45 profesores que representa un 16.61% mencionaron que Siempre fomenta el feedback y mejora continua, y por último 59 profesores que representa

un 21.77% mencionaron que Casi Siempre fomenta el feedback y mejora continua.

En la evaluación de la cultura organizacional, especialmente en lo que respecta al fomento del feedback y la mejora continua, se ha identificado una tendencia significativa entre el personal docente. Un número considerable de profesores ha manifestado que este aspecto crucial no se promueve de manera efectiva, lo que sugiere una percepción generalizada de que la comunicación y el intercambio de opiniones constructivas son limitados en el entorno laboral. Esta situación podría estar afectando no solo la dinámica de trabajo, sino también el desarrollo profesional de los docentes y la actualización de sus prácticas pedagógicas.

Por otro lado, aunque un porcentaje notable de profesores reconoce que se fomenta el feedback y la mejora continua de manera regular, la mayoría de ellos siente que este aspecto no se aborda adecuadamente. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias más efectivas que impulsen la creación de un entorno donde se valore la retroalimentación y se promueva un ciclo constante de mejora, lo cual es esencial para el crecimiento tanto individual como colectivo dentro de la institución.

4.2. PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.2.1. Prueba de hipótesis general

1. Hipótesis

Hipótesis nula (H₀): La gestión administrativa no tiene influencia directa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024.

Hipótesis alterna (Ha): La Gestión administrativa tiene influencia directa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024.

2. Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

3. Estadístico de Prueba

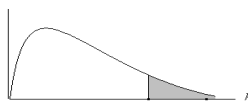
$$F = \frac{CMR}{CME} \text{ Que se distribuye según con 1 grado de libertad en el}$$

numerador y n-2 grados de libertad en el denominador

4. Región Crítica

Para $\alpha = 0.05$, en la tabla F se encuentra el valor crítico de la prueba:

$$F_{0.95, 1, 175} = 3.786$$



$$F_{tab} = 3.786 \quad F_{Cal} = 378.168$$

5. Cálculos

Tabla 19

Análisis de Varianza para los datos de la gestión administrativa que influye directamente en la cultura organizacional de la región Puno, 2024

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	2068,225	1	2068,225	367,195	,000 ^b
1 Residuo	758,456	270	6,452		
Total	2826,681	271			

a. Variable dependiente: Cultura organizacional

b. Predictores: (Constante), Gestión administrativa

El Anova nos muestra una Sig. de 0.000, resultado que indica para la presente investigación, el modelo de regresión lineal simple elegido para los docentes de las universidades de la región Puno, 2024 es válido con un nivel de significancia al 5%. De margen de error y un 95% de confiabilidad.

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		T	Sig.
	B	Error estándar	Beta			
(Constante)	11,395	,483			23,678	,000
1 Gestión administrativa	,734	,033	,823		21,239	,000

a. Variable dependiente: Cultura organizacional

Donde:

La variable dependiente es: Cultura organizacional

La variable independiente es: Gestión administrativa

Los resultados obtenidos son:

$$\beta_0 = \text{Constante} = 11.395$$

$$\beta_1 = \text{Gestión administrativa} = 0.734$$

Por lo tanto, el modelo de regresión lineal simple es el siguiente:

$$\hat{Y} = 11.395 + 0.734X_1 + \varepsilon_i$$

Respecto a la prueba t de Student se ha obtenido los siguientes resultados:

$$\text{Constante} = 23.678$$

$$\text{Gestión administrativa} = 21.239$$

6. Decisión

A un nivel de significación del 5% $F_{Cal} = 378.168$ cae en la región de rechazo, por lo que se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la hipótesis alterna y se concluye que la gestión administrativa influye significativamente y linealmente de manera positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024.

4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

1. Hipótesis

Hipótesis nula (Ho): La organización estructural no tiene una influencia significativa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

Hipótesis alterna (Ha): La organización estructural tiene una influencia significativa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

2. Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

3. Estadístico de Prueba

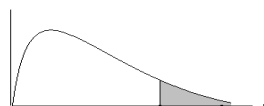
$F = \frac{CMR}{CME}$ Que se distribuye según con 1 grado de libertad en el numerador y n-

2 grados de libertad en el denominador

4. Región Crítica

Para $\alpha = 0.05$, en la tabla F se encuentra el valor crítico de la prueba:

$$F_{0.95, 1, 175} = 3.786$$



$$F_{tab} = 3.786 \quad F_{Cal} = 345.136$$

5. Cálculos

Tabla 20

Análisis de varianza para los datos de la organización estructural en la influencia de la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

ANOVA^a

	Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	1589,221	1	1589,221	334,156	,000 ^b
1	Residuo	1121,621	270	5,079		
	Total	2710,842	271			

a. Variable dependiente: Cultura organizacional

b. Predictores: (Constante), Organización estructural

El Anova nos muestra una Sig. 0.000, resultado que indica que para nuestra investigación el modelo de regresión lineal simple elegida para los docentes de las universidades de la región Puno, 2024 es válido con un nivel de significancia al 5%. De margen de error y un 95 % de confiabilidad.

Coefficientes^a

	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
	(Constante)	12,896	,442		24,771	,000
1	Organización estructural	1,689	,098	,805	15,659	,000

a. Variable dependiente: Cultura organizacional



Donde:

La variable dependiente es: Cultura organizacional

La variable independiente es: Organización estructural

Los resultados obtenidos son:

β_0 = Constante = 12.896

β_1 = Organización estructural = 1.689

Por lo tanto, el modelo de regresión lineal simple es el siguiente:

$$\hat{Y} = 12.896 + 1.689X_1 + \varepsilon_i$$

Respecto a la prueba t de Student se ha obtenido los siguientes resultados:

Constante = 24.771

Organización estructural = 15.659

6. Decisión

A un nivel de significación del 5% $F_{Cal} = 345.136$ cae en la región de aceptación, por lo que se acepta la Hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la organización estructural influye significativamente y directamente de manera positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

1. Hipótesis

Hipótesis nula (H₀): La planificación estratégica no tiene una influencia positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

Hipótesis alterna (H_a): La planificación estratégica tiene una influencia positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

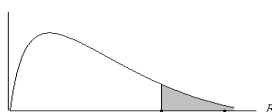
3. Estadístico de prueba

$F = \frac{CMR}{CME}$ Que se distribuye según con 1 grado de libertad en el numerador y n-2 grados de libertad en el denominador

4. Región crítica

Para $\alpha = 0.05$, en la tabla F se encuentra el valor crítico de la prueba:

$$F_{0.95, 1, 175} = 3.786$$



$$F_{tab} = 3.786 \quad F_{Cal} = 348.672$$

5. Cálculos

Tabla 21

Análisis de varianza para los datos de la planificación estratégica que tiene una influencia en la cultura organizacional de las universidades de la región de Puno, 2024

ANOVA^o

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	1589,971	1	1589,971	212,556	,000 ^b
1	Residuo	1567,224	270	6,688		
	Total	3157,195	271			

a. Variable dependiente: Cultura organizacional

b. Predictores: (Constante), Planificación estratégica

El Anova nos muestra una Sig. de 0.000, resultado que indica que para nuestra investigación el modelo de regresión lineal simple elegida para los

docentes de las universidades de la región Puno, 2024 es válido con un nivel de significancia al 5%. De margen de error y un 95 % de confiabilidad.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	11,549	,597		18,376	,000
1 Planificación estratégica	4,920	,243	,756	13,963	,000

a. Variable dependiente: Cultura organizacional

Donde:

La variable dependiente es: Cultura organizacional

La variable independiente es: Planificación estratégica

Los resultados obtenidos son:

$$\beta_0 = \text{Constante} = 11.549$$

$$\beta_1 = \text{Planificación estratégica} = 4.920$$

Por lo tanto, el modelo de regresión lineal simple es el siguiente:

$$\hat{Y} = 11.549 + 4.920X_1 + \varepsilon_i$$

Respecto a la prueba t de Student se ha obtenido los siguientes resultados:

Constante = 18.376

Planificación estratégica = 13.963

6. Decisión

A un nivel de significación del 5% $F_{Cal} = 348.672$ cae en la región de aceptación, por lo que se acepta la Hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la planificación estratégica influye significativamente y

directamente de manera positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

4.2.4. Prueba de hipótesis específica 3

1. Hipótesis

Hipótesis nula (H₀): Las relaciones institucionales no tiene una influencia positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

Hipótesis alterna (H_a): Las relaciones institucionales tiene una influencia positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

2. Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

3. Estadístico de Prueba

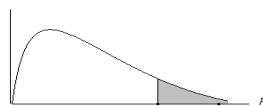
$F = \frac{CMR}{CME}$ Que se distribuye según con 1 grado de libertad en el numerador y n-

2 grados de libertad en el denominador

4. Región Crítica

Para $\alpha = 0.05$, en la tabla F se encuentra el valor crítico de la prueba: $F_{0.95, 1, 175}$

$$= 3.786$$



$$F_{tab} = 3.786 \quad F_{Cal} = 358.985$$

5. Cálculos

Tabla 22

Análisis de Varianza para los datos de las relaciones institucionales que influye en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1					
Regresión	1845,367	1	1845,367	604,554	,000 ^b
Residuo	1205,672	270	5,608		
Total	3051,039	271			

a. Variable dependiente: Cultura organizacional

b. Predictores: (Constante), Relaciones institucionales

El anova nos muestra una Sig. de 0.000, resultado que indica que para nuestra investigación el modelo de regresión lineal simple elegida para los docentes de las universidades de la región Puno, 2024 es válido con un nivel de significancia al 5%. De margen de error y un 95 % de confiabilidad.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1					
(Constante)	14,056	,441		29,264	,000
Relaciones institucionales	5,017	,173	,797	15,391	,000

a. Variable dependiente: Cultura organizacional

Donde:

La variable dependiente es: Cultura organizacional

La variable independiente es: Relaciones institucionales

Los resultados obtenidos son:

$$\beta_0 = \text{Constante} = 14.056$$

$$\beta_1 = \text{Relaciones institucionales} = 5.017$$

Por lo tanto, el modelo de regresión lineal simple es el siguiente:

$$\hat{Y} = 14.056 + 5.017X_1 + \varepsilon_i$$

Respecto a la prueba t de Student se ha obtenido los siguientes resultados:

$$\text{Constante} = 29.264$$

$$\text{Relaciones institucionales} = 15.391$$

6. Decisión

A un nivel de significación del 5% $F_{Cal} = 358.985$ cae en la región de aceptación, por lo que se acepta la Hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las relaciones institucionales influyen significativamente y directamente de manera positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024.

4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La hipótesis general planteo que la gestión administrativa tuvo influencia directa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno (2024).

Los resultados confirmaron la influencia significativa y positiva de la gestión administrativa sobre la cultura organizacional ($F = 367.195$; $p < .001$; $\beta = 0.734$). Este hallazgo respaldó la hipótesis general y se correspondió con lo planteado por Torres (2023) respecto del efecto de la gestión en comunicación,



decisiones y transmisión de valores. Asimismo, la evidencia guardó coherencia con Peralta Tapia et al. (2023), quienes entendieron la gestión universitaria como sistema articulador de objetivos académicos y sociales que fortaleció la cultura y el cumplimiento de la misión.

La convergencia con el enfoque sistémico de Checkland (1999) se hizo visible: la interacción entre funciones administrativas y culturales produjo sinergias que reforzaron la cohesión interna. Además, los hallazgos coincidieron con Salama et al. (2018), que relacionaron comunicación y confianza con creatividad y eficacia administrativa, y con Hautala et al. (2024), que asociaron estructuras descentralizadas y participativas con compromiso y adaptabilidad. En conjunto, la evidencia confirmó que procesos administrativos participativos y comunicativos consolidaron una cultura organizacional basada en colaboración y pertenencia.

La hipótesis específica 1 planteo que la organización estructural tuvo una influencia significativa en la cultura organizacional.

El análisis ($F = 334.156$; $p < .001$; $\beta = 1.689$) mostró un efecto positivo y significativo de la organización estructural en la cultura. El resultado fue consistente con Weber (2021) y la teoría de la burocracia: jerarquías y normas claras favorecieron estabilidad, previsibilidad y comunicación. También reforzó a Díaz-Marchan (2022) sobre coordinación y eficiencia derivadas de estructuras definidas.

Las percepciones docentes sobre comunicación y definición de roles evidenciaron que la claridad estructural promovió confianza y cooperación. Los hallazgos dialogaron con Hautala et al. (2024): modelos participativos mostraron



mayor transparencia y eficiencia, mientras que diseños rígidos presentaron déficits comunicativos. En suma, la estructura determinó funciones, flujos de información y coordinación, en línea con Schein (2020) acerca del papel de las estructuras en la transmisión de valores y creencias.

La hipótesis específica 2 planteó que la planificación estratégica tuvo una influencia positiva en la cultura organizacional.

Los hallazgos ($F = 212.556$; $p < .001$; $\beta = 4.920$) mostraron que la planificación estratégica tiene un impacto positivo y significativo en la cultura. Este patrón se alineó los resultados de Mintzberg (2021) pues los valores y comportamientos fueron guiados por los objetivos institucionales a largo plazo. Así mismo las instituciones con objetivos claros y sostenibles demostraron un compromiso y sentido de pertenencia consolidada, de acuerdo con lo que señalaron Graves y Erickson (2024) sobre la previsión de retos y la coherencia institucional, según indicó la evidencia.

De la misma forma los hallazgos de Rizos et al. (2022) y Peralta Tapia et al. (2023) indicaron que la planificación estratégica impacta sobre la mejora de la eficiencia, la calidad y el compromiso institucional. Así mismo Demissie y Egziabher (2022) también hallaron que la falta de planificación participativa tiene como consecuencias edificar culturas jerárquicas y controladoras, mientras que las estrategias colaborativas fomentaban la adaptabilidad e innovación. Finalmente, se ha determinado que la planificación estratégica favoreció una cultura acorde con los valores de la institución sostenibles a largo plazo.

La hipótesis específica 3 planteó que las relaciones institucionales tuvieron una influencia positiva en la cultura organizacional.



El análisis ($F = 604.554$; $p < .001$; $\beta = 5.017$) evidenció una influencia altamente significativa y positiva de las relaciones institucionales en la cultura. Este hallazgo confirmó los postulados de Men y Yue (2019) sobre comunicación interna, confianza y pertenencia, y respaldó a Syno et al. (2023) respecto de la cooperación interdepartamental que potenció el clima colaborativo.

Las universidades que desarrollaron alianzas estratégicas y fomentaron la comunicación presentaron climas abiertos, coherentes con el enfoque de diversidad e inclusión de Corsino y Fuller (2021). En el ámbito regional, Macazana et al. (2023) reafirmaron que la relación entre cultura y gestión del talento dependió de vínculos basados en confianza. Las relaciones institucionales operaron como catalizador cultural que difundió valores, acortó distancias entre áreas y potenció cohesión e innovación.

Con respecto al desarrollo organizacional y satisfacción laboral la tendencia observada se integró con el desarrollo organizacional de Cummings y Worley (2015): mejora planificada de largo plazo sustentada en comunicación y compromiso. La evidencia mostró que mayor apertura administrativa condujo a culturas más saludables. Asimismo, los resultados se correspondieron con la satisfacción laboral de Skaalvik y Skaalvik (2011): comunicación efectiva, confianza y respeto mejoraron clima e identificación institucional.

La gestión administrativa planificada, inclusiva y comunicativa potenció una cultura sólida, participativa y orientada al desarrollo humano, contribuyendo al bienestar de la comunidad y a la sostenibilidad institucional.



CONCLUSIONES

PRIMERA. - Se determinó que, en las universidades de la región Puno, el manejo administrativo tiene un impacto directo en la cultura organizacional. La contrastación de la hipótesis general, F_{Cal} , es 378,168. En las universidades de la zona de estudio la cultura organizacional es más influenciada por la administración, con un $F_{Cal} = 378,168$. Así mismo, la gestión eficaz fomenta un ambiente en el que las normas y los valores institucionales son más firmes, fortaleciendo así una cultura organizativa unida y fuerte para alcanzar los objetivos institucionales. Estos valores estadísticos muestran la evidencia de un efecto crucial, pues la forma en que se manejan los recursos, los procesos internos y las decisiones en la gestión universitaria definen un marco de funcionamiento claro, una gestión eficaz que fomenta un ambiente en el que las normas y los valores de las instituciones son consistentes, fortaleciendo así una cultura organizativa unida.

SEGUNDA. - Se pudo determinar que la estructura organizativa tiene un impacto directo en la cultura de la organización de las universidades de estudio. Considerando los cálculos estadísticos se verifica con un $F_{Cal} = 345,136$. Que la cultura organizacional se ve afectada de manera significativa por la organización estructural de la institución universitaria, que cuenta con un $F_{Cal} = 345,136$. Esto se puede explicar por la repartición de los roles, funciones y jerarquías al interior de la universidad tendría un impacto directo en las relaciones de poder, comunicación y coordinación. Entonces una estructura bien establecida facilita que los integrantes de la institución entiendan con claridad sus



responsabilidades, contando con vías de comunicación, lo cual optimiza la integración cultural y la eficiencia operativa.

TERCERA. - Se determinó que la planificación estratégica tiene un impacto directo en la cultura organizativa de las universidades de estudio. Esto se pudo verificar estadísticamente con el valor $F_{Cal} = 348,672$. Así como, la planificación estratégica tiene un impacto significativo en la cultura organizacional de las universidades, pues fija el camino a seguir y determina con las metas a largo plazo con un $F_{Cal} = 348,672$. Se puede explicar que la planificación estratégica firme posibilita que las universidades se alineen con sus visiones y misiones institucionales, lo cual fortalece una cultura organizacional que se enfoca en la adaptación a los cambios, la innovación y el logro pleno. Por ello el efecto de la planificación estratégica se refleja en la forma en que los actores internos vale decir los docentes, los estudiantes y los directivos, asumen una perspectiva proactiva para afrontar retos y sacar provecho de oportunidades

CUARTA. - Se determinó que los vínculos institucionales tienen un impacto directo en la cultura organizacional de las universidades en la región de Puno. Así según el resultado de contraste de la tercera hipótesis específica dio como resultado estadístico $F_{Cal} = 358,985$. Así las relaciones institucionales obtuvieron un calor de $F_{Cal} = 358,985$, por ello impactan significativamente en la cultura organizacional. Esto se debe a que las interacciones de la universidad con otras universidades, entidades gubernamentales, organizaciones internacionales y el sector privado tienen un efecto sobre cómo la institución universitaria se posiciona, pero también como es percibida tanto dentro como fuera de ella. Por



lo tanto, se puede considerar que las relaciones institucionales positivas promueven una cultura organizativa más colaborativa, abierta y enfocada en compartir recursos y conocimientos. Así mismo, estas relaciones fomentan la adopción de estándares internacionales y buenas prácticas, lo que mejora la reputación y la identidad de la universidad.



RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Es aconsejable optimizar los procesos administrativos mediante la implementación de sistemas claros y eficaces que mejoren la comunicación interna y la transparencia. Así mismo, el promover la formación continua del personal administrativo para garantizar que la gestión esté en línea con las prácticas y objetivos institucionales, lo cual ayudará a establecer una cultura organizacional cohesiva.

SEGUNDA. - Para reducir los conflictos internos y mejorar la coordinación, se sugiere examinar y optimizar la estructura organizativa de las universidades, determinando claramente las funciones, roles y jerarquías. Además, se aconseja mejorar manuales ROF y MOF con el fin de ayudar a entender las responsabilidades, esto repercute en tener en la cultura de la organización saludable.

TERCERA. - Se aconseja la actualizar las políticas y objetivos institucionales mediante un proceso de planificación estratégica asegurando la participación de todos los actores de comunidad universitaria. Ello permitirá asegurar que la cultura de la organización se mantenga centrada en el progreso, la innovación y la adaptación a las transformaciones, también es aconsejable que de estos procesos se definan metas concretas y cuantificables a largo plazo, que estén en línea con la misión de la institución.

CUARTA. - Se recomienda consolidar los vínculos institucionales con otras universidades, organismos gubernamentales y organizaciones internacionales a



través de la formación de alianzas estratégicas y convenios internacionales. Fomentando la participación en redes de investigación, académicas, intercambios, pasantías, programas de colaboración para promover el intercambio de conocimientos y mejores prácticas, con la finalidad de crear una cultura organizacional más abierta y colaborativa

REFERENCIAS

- Agurto, J. (2020). *Comportamiento organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.*
- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review, 49*(3), 709–732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan. *Administrative Sciences, 13*(3), 92. <https://doi.org/10.3390/admsci13030092>
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management, 30*(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., & López-Guerrero, A. (2023). Administrative Processes Efficiency Measurement in Higher Education Institutions: A Scoping Review. *Education Sciences, 13*(9), 855. <https://doi.org/10.3390/educsci13090855>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Episteme.



- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Baker, V. L. ., Lunsford, L. Gail., & Pifer, M. J. . (2017). *Developing faculty in liberal arts colleges: aligning individual needs and organizational goals*. Rutgers University Press.
- Bandura, A. (1987). *Teoría del aprendizaje social*. Editorial Trillas.
- Bao-Condor, C. L., Marcelo-Armas, M. L., Gutierrez-Solorzano, M. B., Bardales-Gonzales, R. V., Corcino-Barrueta, F. E., & Huamanyauri-Cornelio, W. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio percibida por usuarios de una escuela de posgrado, Huánuco-Perú. *Gaceta Científica*, 6(2), 104–114. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.2.787>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Becher, T., & Trowler, P. (2012). *Academic tribes and territories: Intellectual enquiry and the culture of disciplines* (3rd ed.).
- Becker, G. (2022). *El capital humano: un enfoque teórico y empírico*. Universidad de Chicago Press.
- Bernal Torres, C. Augusto. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Prentice-Hall/Pearson Educación.
- Bess, J. L. ., & Dee, J. R. . (2007). *Understanding College and University Organization : Dynamics of the System*. Stylus Pub.



- Boulton, R., Sandall, J., & Sevdalis, N. (2020). The Cultural Politics of 'Implementation Science.' *Journal of Medical Humanities*, 41(3), 379–394. <https://doi.org/10.1007/s10912-020-09607-9>
- Burns, Tom., & Stalker, G. Macpherson. (2001). *The management of innovation*. Oxford University Press.
- Cameron, K. S. ., & Quinn, R. E. . (2011). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Castaneda, D. I., & Ramírez, C. A. (2021). Cultural Values and Knowledge Sharing in the Context of Sustainable Organizations. *Sustainability*, 13(14), 7819. <https://doi.org/10.3390/su13147819>
- Charaja, J. (2011). *Metodología de la investigación científica*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional del Altiplano.
- Checkland, Peter. (1999). *Systems thinking, systems practice*. John Wiley.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Coman, A., & Bonciu, C. (2016). Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 6(1), 135. <https://doi.org/10.26417/ejser.v6i1.p135-145>
- Corsino, L., & Fuller, A. T. (2021). Educating for diversity, equity, and inclusion: A review of commonly used educational approaches. *Journal of Clinical and Translational Science*, 5(1), e169. <https://doi.org/10.1017/cts.2021.834>
- Cox, T. (2020). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. Berrett-Koehler Publishers.



- Cummings, T. G. ., & Worley, C. G. . (2015). *Organization development & change*. Cengage Learning.
- Demissie, D., & Egziabher, F. G. (2022). An Investigation of Organizational Culture of Higher Education: The Case of Hawassa University. *Education Research International*, 2022, 1–14. <https://doi.org/10.1155/2022/1222779>
- Díaz de Rada, V. (2001). *Técnicas e instrumentos de recogida de información*. Universidad Pública de Navarra.
- Díaz-Marchan, K. (2022). Administrative management models for higher education centers: A systematic literature review. *Neuro Quantology*, 20(13), 1623–1633.
- Ferdman, B. M. ., & Deane, Barbara. (2014). *Diversity at work : the practice of inclusion* (2nd ed.). Jossey-Bass, A Wiley Brand.
- Francisco, A. (2018). *El comportamiento organizacional y su influencia en la disciplina laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Supe Pueblo en el año 2016*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Garay, N. (2018). *La gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Central PNP, distrito de Jesús María, 2018*. Universidad Cesar Vallejo.
- Godonoga, A., & Sporn, B. (2023). The conceptualisation of socially responsible universities in higher education research: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 48(3), 445–459. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2145462>



- Graves, B. M., & Erickson, F. J. (2024). Strategic planning in higher education: perceptions of faculty and administrators at public institutions. *Discover Education*, 3(1), 264. <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00351-z>
- Hautala, T., Helander, J., & Korhonen, V. (2024). Administrative structures of higher education institutions - connection with the experience of professional agency of teaching staff. *International Journal of Leadership in Education*, 27(4), 909–933. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1937704>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hill Collins, Patricia. (2019). *Intersectionality as critical social theory*. Duke University Press.
- Hofstede, Geert., Hofstede, G. Jan., & Minkov, Michael. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Hrabowski, F. A. (2014). Institutional Change in Higher Education: Innovation and Collaboration. *Peabody Journal of Education*, 89(3), 291–304. <https://doi.org/10.1080/0161956X.2014.913440>
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in Organizations. *Group & Organization Management*, 34(1), 114–139. <https://doi.org/10.1177/1059601108329717>
- Kezar, A. J. ., DePaola, Tom., & Scott, D. T. . (2019). *The gig academy : mapping labor in the neoliberal university*. Johns Hopkins University Press.
- Kienast, S.-R. (2023). How do universities' organizational characteristics, management strategies, and culture influence academic research



- collaboration? A literature review and research agenda. *Tertiary Education and Management*, 29(2), 139–160. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09101-y>
- Kotter, J. P. . (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Ley Universitaria N.º 30220. (2014, July 9). *Ley que regula el sistema de educación universitaria*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/300650-30220>
- Lidegran, I., Hultqvist, E., Bertilsson, E., & Börjesson, M. (2021). Insecurity, lack of support, and frustration: A sociological analysis of how three groups of students reflect on their distance education during the pandemic in Sweden. *European Journal of Education*, 56(4), 550–563. <https://doi.org/10.1111/ejed.12477>
- Lyn Chan, J. I., & Muthuveloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 46(8), 1726–1739. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1703131>
- Macazana, F., Abarca, Y., Espinoza, T., Quiroz, M., & Sotomayor, J. (2023). Cartas de Migración Análisis de la Cultura Organizacional y la Gestión del Talento Humano en las Universidades del Perú. *Migration Letters*, 20(S5), 1160–1169.
- Marin-Garcia, J. A., Garcia-Sabater, J. J., Garcia-Sabater, J. P., & Maheut, J. (2025). Relevant factors to implement continuous improvement in administrative services of public universities: an action research study. *Production Planning & Control*, 36(9), 1247–1267. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2355242>



- Matheson, Ruth., Tangney, Sue., & Sutcliffe, Mark. (2018). *Transition in, through, and out of higher education : international case studies and best practice*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- May, D. R., Luth, M. T., & Schwoerer, C. E. (2014). The Influence of Business Ethics Education on Moral Efficacy, Moral Meaningfulness, and Moral Courage: A Quasi-experimental Study. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 67–80. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1860-6>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Mendoza, A. (2019). Gestión Administrativa en Facultades Académicas de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. *Investigación & Negocios*, 12(19), 75–82.
- Meyer, J., & Allen, N. (2022). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Psychology Press.
- Mintzberg, H. (2021). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. In L. Fahey & R. Randall (Eds.), *The Portable MBA in Strategy* (pp. 34–56). Wiley.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2023). *La organización que crea conocimiento*. McGraw-Hill Interamericana.
- Northouse, P. G. . (2019). *Leadership : theory and practice*. SAGE Publications, Inc.



- Oviedo, C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409>
- Pattaro, A. F., Moura e Sá, P., & de Kruijf, J. A. M. (2022). *Transparency and Accountability in Higher Education as a Response to External Stakeholders and Rules: A Comparison Between Three Country-Case Studies* (pp. 15–47). https://doi.org/10.1007/978-3-030-85698-4_2
- Peralta Tapia, M. E., Horna Torres, E., Horna Torres, E., & Heredia Llatas, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 1–22.
<https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Perez-Tarqui, M. (2024). Organizational culture and work engagement of public servants of a Municipality. *SCIÉND*O, 27(1), 27–30.
<https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.004>
- Reason, J. (2023). *Human error*. University Press.
- Rietveld, J. R., Hiemstra, D., Brouwer, A. E., & Waalkens, J. (2021). Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown. *Administrative Sciences*, 12(1), 1.
<https://doi.org/10.3390/admsci12010001>
- Rizos, S., Sfakianaki, E., & Kakouris, A. (2022). Quality of Administrative Services in Higher Education. *European Journal of Educational Management*, volume-5-2022(volume-5-issue-2-december-2022), 115–128.
<https://doi.org/10.12973/eujem.5.2.115>
- Schein, E. (2020). *Cultura organizacional y liderazgo*. McGraw-Hill Interamericana.



- Senge, Peter. (2012). *La quinta disciplina*. Ediciones Granica.
- Shaw, L., Grose, J., Kustra, E., Goff, L., Ellis, D., & Borin, P. (2021). Cultivating an Institutional Culture that Values Teaching Developing a Repository of Effective Practices. *To Improve the Academy*, 40(1).
<https://doi.org/10.3998/tia.962>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Sułkowski, Ł., Przytuła, S., Borg, C., & Kulikowski, K. (2020). Performance Appraisal in Universities—Assessing the Tension in Public Service Motivation (PSM). *Education Sciences*, 10(7), 174.
<https://doi.org/10.3390/educsci10070174>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2015). *Modelo de licenciamiento y sus criterios de evaluación*.
- Syno, J., McBrayer, J., Calhoun, D., Zinskie, C., & Fallon, K. (2023). An Examination of Faculty and Staff Collaboration and Relationships In Higher Education. *Georgia Journal of College Student Affairs*, 39(1), 94–121.
<https://doi.org/10.20429/gcpa.2023.390105>
- Thiedig, C., & Wegner, A. (2024). Evidence use in higher education decision-making and policy: a scoping review of empirical studies from 2010 to 2022. *London Review of Education*, 22(1). <https://doi.org/10.14324/LRE.22.1.36>
- Ticona Cutipa, R. B. (2023). *El sistema de control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las municipalidades provinciales de la Región Puno, periodo 2021-2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del*



- Altiplano – Puno*]. Repositorio Institucional ALICIA-CONCYTEC.
Universidad Nacional del Altiplano – Puno.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2.
<https://doi.org/10.2307/1981868>
- Trowler, V., & Schreiber, B. (2020). Student Engagement From Beyond the US: Increasing Resonance Through Reframing the Construct. *Journal of College and Character*, 21(4), 315–322.
<https://doi.org/10.1080/2194587X.2020.1822878>
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331–1366. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq040>
- Van Maanen, J. (2024). *Tales of the field: On writing ethnography* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Veles, N. (2022). *Optimising the Third Space in Higher Education*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003259527>
- Vera, C. (2018). *Gestión administrativa y comunicación organizacional en la Institución Educativa “República de Cuba” N° 2040, Comas, 2018*. Universidad Cesar Vallejo.
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. *Education Sciences*, 11(6), 269. <https://doi.org/10.3390/educsci11060269>
- Weber, M. (2021). *Economía y sociedad: Estudios sobre la sociología*. Ediciones Sociales. <https://zoonpolitikonmx.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>



- Yuni, J. Alberto., & Urbano, C. Ariel. (2006). *Técnicas para investigar : recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Editorial Brujas.
- Zaid, M. I., & Atshan, N. A. (2023). The Impact of University Culture on Academic Performance: Knowledge Management as a Mediating Variable. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 4(1), 10–24. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v4i1.390>
- Zhu, C., & Engels, N. (2014). Organizational culture and instructional innovations in higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 136–158. <https://doi.org/10.1177/1741143213499253>
- Zhuravlova, Y., Kichuk, Y., Yakovenko, O., Miziuk, V., Yashchuk, S., & Zhuravska, N. (2022). Innovations in Education System: Management, Financial Regulation and Influence on the Pedagogical Process. *Journal of Curriculum and Teaching*, 11(1), 163. <https://doi.org/10.5430/jct.v11n1p163>



ANEXOS



ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Organización estructural • Planificación estratégica • Relaciones institucionales VARIABLE DEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Valores y creencias • Normas y conductas • Innovación y adaptación
PG.- ¿Cómo influye la gestión administrativa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024?	OG.- Determinar la influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024.	HG. - La Gestión administrativa tiene influencia directa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024.	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
PE1.- ¿Cómo influye la organización estructural en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024? PE2.- ¿Cómo influye la planificación estratégica en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024? PE3.- ¿Cómo influye las relaciones institucionales en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024?	OE1.- Determinar la influencia de la organización estructural en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024. OE2.- Establecer la influencia de la planificación estratégica en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024 OE3.- Analizar la influencia de las relaciones institucionales en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024	HE1.- La organización estructural tiene una influencia significativa en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024 HE2.- La planificación estratégica tiene una influencia positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024 HE3.- Las relaciones institucionales tiene una influencia positiva en la cultura organizacional de las universidades de la región Puno, 2024	



MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA
<p>El estudio se enmarca en el método hipotético–deductivo con diseño no experimental, de tipo básico y nivel explicativo, dado que busca analizar la relación de influencia entre las variables sin manipularlas, mediante la observación y análisis estadístico de los datos recolectados.</p>	<p>La población estuvo conformada por 1,682 docentes pertenecientes a las universidades de la región Puno (Universidad Nacional del Altiplano, Universidad Nacional de Juliaca, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y Universidad Privada San Carlos).</p> <p>La muestra fue probabilística y representativa, integrada por 271 docentes, seleccionados aplicando la fórmula para poblaciones finitas, con criterios de proporcionalidad por institución.</p>	<p>Se utilizó la técnica de encuesta como medio principal de recolección de información.</p> <p>El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado tipo Likert de cuatro opciones (Casi Nunca, Nunca, Casi Siempre, Siempre), elaborado en base a las dimensiones de las variables Gestión Administrativa y Cultura Organizacional</p>	<p>Para el análisis de datos se empleó estadística descriptiva e inferencial.</p> <p>La descriptiva permitió caracterizar las respuestas mediante frecuencias y porcentajes.</p> <p>La inferencial se aplicó mediante regresión lineal simple y análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia del 5% ($p < 0.05$), procesado en el software SPSS versión 25, determinando la influencia significativa entre las variables estudiadas.</p>



ANEXO 1: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO

INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA – "GESTIÓN ADMINISTRATIVA"

Instrucciones

A continuación, le planteamos un conjunto de preguntas las cuales debe responder con sinceridad. Esta encuesta es de carácter anónimo y confidencial. Ponga una cruz dentro del cuadro que elija considerando que: Casi Nunca=CN, Nunca= N, Siempre= S, Casi siempre= CS. Agradecemos su colaboración y participación:

ESCALA DE VALORACIÓN

CN: Casi Nunca	N: Nunca	S: Siempre	CS: Casi Siempre
1	2	3	4

Componente	INDICADORES	CN	N	S	CS
ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL	¿Facilitan la comunicación interna?				
	¿Definen roles y responsabilidades?				
Sub Total					
Componente	INDICADORES	CN	N	S	CS
PLANIFICACIÓN ESTRUCTURAL	¿Existen objetivos a largo plazo?				
	¿Identifican oportunidades y amenazas?				
Sub Total					



Componente	Indicadores	CN	N	S	CS
RELACIONES INSTITUCIONALES	¿Desarrollan alianzas estratégicas?				
	¿Fomentan la comunicación efectiva?.				
Sub Total					
PUNTAJE TOTAL					

Observaciones Personales:

Muchas gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA - "CULTURA ORGANIZACIONAL"

Instrucciones

A continuación, le planteamos un conjunto de preguntas las cuales debe responder con sinceridad. Esta encuesta es de carácter anónimo y confidencial. Ponga una cruz dentro del cuadro que elija considerando que: Casi Nunca=CN, Nunca= N, Siempre= S, Casi siempre= CS. Agradecemos su colaboración y participación:

ESCALA DE VALORACIÓN

CN: Casi Nunca	N: Nunca	S: Siempre	CS: Casi Siempre
1	2	3	4

Componente	INDICADORES	CN	N	S	CS
VALORES Y CREENCIAS	¿Valoran la cultura existente?				
	¿Promueven la ética académica?				
Sub Total					
Componente	INDICADORES	CN	N	S	CS
NORMA Y CONDUCTAS	¿Fomenta el respeto mutuo?				



	¿Regula la puntualidad y participación?				
Sub Total					
Componente	Indicadores	CN	N	S	CS
INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN	¿Adopta nuevas tecnologías?				
	¿Fomenta el feeback y mejora continua?				
Sub Total					
PUNTAJE TOTAL					

Observaciones Personales:

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Ficha de validación del Instrumento de la variable independiente

Título de la Investigación:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2023

Autor del Instrumento: BEATRIZ ADCO CAHUANA

Validado por: Dr. JUSTINIANO TUMI CCARI

Nombre del instrumento: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

(Cuestionario sobre: GESTIÓN ADMINISTRATIVA)

N°	Criterios	Valoración			
		Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
1	Nombre del instrumento		X		
2	Instrucciones		X		
3	Diseño del instrumento		X		
4	Número de preguntas	X			
5	Redacción de preguntas		X		
6	Preguntas coherentes a la variable	X			
7	Preguntas coherentes a la dimensión/indicador		X		
8	Número de alternativas coherentes a la pregunta		X		
9	Alternativas coherentes a la pregunta		X		
10	Lenguaje claro	X			
11	Lenguaje preciso		X		

Promedio de valoración: BUENO

Observaciones: NINGUNA POR OBSERVAR

Lugar y fecha: 05 – 10 - 2024


Dr. JUSTINIANO TUMI CCARI
DNI N° 02168264
FIRMA DEL EXPERTO



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ ESCUELA DE POSGRADO



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

Título de la Investigación: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2023**

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

INVESTIGADOR: BEATRIZ ADCO CAHUANA

NOMBRE DEL EXPERTO: Dr. JAVIER ALFREDO CONDORI AMANQUI

ASPECTOS QUE VALIDAR EN EL INSTRUMENTO:

Aspectos Para Evaluar	Descripción:	Evaluación Cumple/ No cumple	Preguntas por corregir
1. Claridad	Las preguntas están elaboradas usando un lenguaje apropiado	CUMPLE	
2. Objetividad	Las preguntas están expresadas en aspectos observables	CUMPLE	
3. Conveniencia	Las preguntas están adecuadas al tema a ser investigado	CUMPLE	
4. Organización	Existe una organización lógica y sintáctica en el cuestionario	CUMPLE	
5. Suficiencia	El cuestionario comprende todos los indicadores en cantidad y calidad	CUMPLE	
6. Intencionalidad	El cuestionario es adecuado para medir los indicadores de la investigación	CUMPLE	
7. Consistencia	Las preguntas están basadas en aspectos teóricos del tema investigado	CUMPLE	
8. Coherencia	Existe relación entre las preguntas e indicadores	CUMPLE	
9. Estructura	La estructura del cuestionario responde a las preguntas de la investigación	CUMPLE	
10. Pertinencia	El cuestionario es útil y oportuno para la investigación	CUMPLE	

OBSERVACIONES GENERALES

NINGUNA POR CONSIDERAR

FECHA: 02 - 10 - 2024

JAVIER A. CONDORI AMANQUI

Mgtr. INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

DOCTOR EN EDUCACIÓN

DNI: 02443751

FIRMA DEL EXPERTO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE APLICACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



TÍTULO DE TESIS	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024
NOMBRES Y APELLIDOS DEL AUTOR	BEATRIZ ADCO CAHUANA
DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO

Después de haber leído las matrices de consistencia, operacionalización de variables y matriz del instrumento de recojo de datos; y analizado los ítems/preguntas del instrumento correspondiente. Lea Ud. los siguientes ítems dándoles un puntaje para su validación marcando los números del puntaje del cuadro según considere:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

VARIABLE DEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL

Componente	INDICADORES	1	2	3	4	5
ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL	¿Observa Ud. si muestra capacidad de aprender según sea lo necesario?				4	
	¿Observa Ud. si evalúa la efectividad de las estrategias para reducir la resistencia al cambio?				4	
	¿Observa Ud. si promueve la flexibilidad en la estructura organizativa?					4
Sub Total					08	
Componente	INDICADORES	1	2	3	4	5
TRANSPARENCIA ORGANIZACIONAL	¿Aprecia Ud. si proporciona información financiera clara y detallada?				4	
	¿Aprecia Ud. si fomenta la participación activa de los docentes en la toma de decisiones?				4	



	¿Observa Ud. si evalúa la resistencia al cambio dentro de la Universidad?				4	
Sub Total					12	
Componente	Indicadores	1	2	3	4	5
LIDERAZGO EFECTIVO DE LA GESTIÓN	¿Estima Ud. si desarrolla y potencia habilidades en los equipos de trabajo?				4	
	¿Estima Ud. si aborda el liderazgo desde una perspectiva de apoyo y desarrollo?				4	
	¿Estima Ud. si delega funciones de manera efectiva donde todos puedan contribuir?				4	
Sub Total					12	
PUNTAJE TOTAL					32	

OBSERVACIONES PERSONALES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: NINGUNA

DATOS GENERALES DEL EXPERTO:

PELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS DEL EXPERTO: SANDRA NICOLAZA HUAYTA VILCAPAZA

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD ANDINA "NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

GRADO ACADÉMICO: DOCTOR

Dra. SANDRA N. HUAYTA VILCAPAZA

FIRMA DEL EXPERTO

FECHA: 03/10/2024



ANEXO 4: FICHAS DE EVIDENCIAS DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

FICHA DE EVIDENCIA N° 01

Título: Aplicación del Cuestionario de Gestión Administrativa

Tipo de evidencia: Registro de recolección de datos

Fecha de aplicación: 15 de agosto al 10 de septiembre de 2024

Lugar: Universidades de la Región Puno

Población: Docentes de universidades públicas y privadas

Muestra: 120 docentes seleccionados mediante muestreo probabilístico simple

Instrumento aplicado: Cuestionario estructurado de 30 ítems (escala Likert de 5 puntos)

Dimensiones evaluadas:

- Planificación estratégica
- Organización estructural
- Relaciones institucionales
- Gestión del talento humano

Procedimiento:

La aplicación se realizó de manera presencial y virtual previa autorización de las autoridades universitarias. Los participantes firmaron el consentimiento informado.

Evidencia adjunta: Constancia de aplicación.



FICHA DE EVIDENCIA

Título: Aplicación del Cuestionario de Cultura Organizacional

Tipo de evidencia: Registro de recolección de datos

Fecha de aplicación: 12 al 30 de septiembre de 2024

Lugar: Universidades de la Región Puno

Población: Docentes y personal administrativo universitario

Muestra: 120 participantes

Instrumento aplicado: Cuestionario estructurado de 25 ítems (escala Likert de 5 puntos)

Dimensiones:

- Valores y creencias
- Clima organizacional
- Comunicación interna
- Satisfacción laboral

Procedimiento:

El instrumento fue validado por juicio de expertos y se aplicó en formato digital. La información recolectada fue registrada en base de datos Excel y procesada en SPSS v.25.

Evidencia adjunta: Constancia de aplicación.



FICHA DE EVIDENCIA N° 03

Título: Validación de instrumentos por juicio de expertos

Tipo de evidencia: Validación de contenido

Fecha: Julio de 2024

Validadores:

- Dr. Justiniano Tumi Ccari
- Dra. Sandra M. Huayta Vilcapaza
- Mgtr. Javier A. Condori Amanqui
- **Procedimiento:**

Se entregaron los instrumentos junto con las matrices de operacionalización de variables. Cada experto evaluó la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems.

Resultados:

El coeficiente de V de Aiken fue superior a 0.80, evidenciando alta validez de contenido.

Evidencia adjunta: Formatos de validación firmados, constancias de validación.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

EL QUE SUSCRIBE, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA, METODÓLOGO Y ESPECIALISTA EN INVESTIGACION CIENTIFICA.

HACE CONSTAR:

Investigador: BEATRIZ ADCO CAHUANA

Doctorado en: EDUCACIÓN

Título del proyecto de tesis: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2023**

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre "GESTIÓN ADMINISTRATIVA"

Apellidos y nombres de juicio de experto: Dr. CONDORI AMANQUI JAVIER A.

Mediante el presente documento hago constar, que el instrumento de investigación para recolección de datos, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser válido y por lo tanto apto para ser aplicado en el logro de objetivos planteados en la investigación.

Se expide el presente documento para los fines que vea por conveniente.

Juliaca 02 de octubre del 2024

JAVIER A. CONDORI AMANQUI
Mgtr. INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR
DOCTOR EN EDUCACIÓN
DNI: 02443751

FIRMA DEL EXPERTO



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital [X]

Fecha de entrega: 18 - 12 - 2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: BEATRIZ ADCO CAHUANA

Dirección: Jr. SANTA CATALINA 490

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 02369404

Teléfono: 988766646 email: adcocahuanabeatriz@gmail.com

Nombres y Apellidos:

Dirección:

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:

Teléfono: email:

Facultad y/o Escuela de Posgrado: DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Escuela Profesional o Mención:

Título o Grado Académico a optar: DOCTOR EN EDUCACIÓN

Asesor: Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación [] Tesis [X] Trabajo de Suficiencia Profesional [] Trabajo Académico []

Título: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN PUNO, 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos) GESTIÓN ADMINISTRATIVA, CULTURA ORGANIZACIONAL, DOCENTES

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV 1,2?

2

1 Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.

2 Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller Título 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

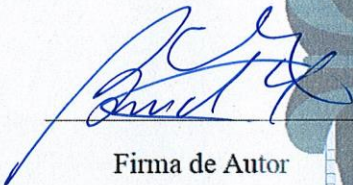
La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P63**


Firma de Autor



huella digital

18

- 12 - 2025

Fecha