

# MODELOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA REGIÓN JUNÍN: UN ESTUDIO COMPARATIVO EXPLICATIVO

*por* Victoriano Eusebio Zacarías Rodríguez

---

**Fecha de entrega:** 23-feb-2023 09:33a.m. (UTC-0500)

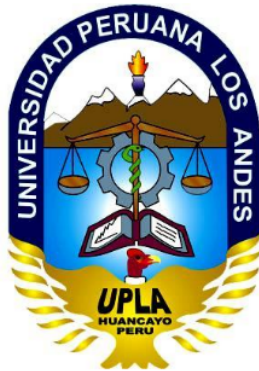
**Identificador de la entrega:** 2021242388

**Nombre del archivo:** Victoriano\_Zacar\_as.pdf (2.96M)

**Total de palabras:** 35184

**Total de caracteres:** 188957

<sup>9</sup>  
**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS CONTABLES Y**  
**EMPRESARIALES**



**TESIS**

<sup>2</sup>  
**MODELOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA**  
**REGIÓN JUNÍN: UN ESTUDIO COMPARATIVO**  
**EXPLICATIVO**

**PRESENTADA POR**

**MG. VICTORIANO EUSEBIO ZACARÍAS RODRÍGUEZ**

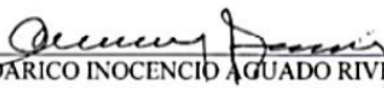
<sup>9</sup>  
**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**DOCTOR EN CIENCIAS CONTABLES Y EMPRESARIALES**

**PERÚ - 2016**

**HOJA DE CONFORMIDAD DE MIEMBROS DEL JURADO DE  
SUSTENTACIÓN DE TESIS**



DR. JUAN MANUEL SÁNCHEZ SOTO  
**DIRECTOR**



DR. ULDARICO INOCENCIO AGUADO RIVEROS  
**JURADO**



DR. EUTIMIO CATALINO JARA RODRÍGUEZ  
**JURADO**



DR. ARMANDO JUAN ADAUTO AVILA  
**JURADO**



DR. EDGAR ALBINO LÓPEZ QUILCA  
**JURADO**



DRA. MELVA ISABEL TORRES DONAYRE  
**SECRETARIA ACADÉMICA**

**ASESOR:**

**DR. FREDI GUTIERREZ MARTÍNEZ**

**DEDICATORIA:**

**A LOS ESTUDIANTES,  
QUE APUESTAN POR UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD.**

**AGRADECIMIENTO:**

**A LOS COLABORADORES DE LAS UNIVERSIDADES  
INVOLUCRADAS EN EL ESTUDIO, POR SU VALIOSO TIEMPO,  
SUS APORTES Y SUGERENCIAS PARA NUTRIR LA INVESTIGACIÓN.**

## ÍNDICE

CARATULA	9 i
HOJA DE CONFORMIDAD DE JURADOS.	ii
ASESOR DE TESIS.	iii
DEDICATORIA.	iv
AGRADECIMIENTO.	v
ÍNDICE.	vi
ÍNDICE DE CUADROS	xi
<sup>24</sup> ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
RESUMEN	xix
ABSTRAC	xx
RESUMO	xxi
INTRODUCCIÓN	xxii

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 Planteamiento del problema.	24
1.1.1 Formulación del problema.	31
1.2 Objetivos.	32
1.2.1 Objetivo general.	32
1.2.2 Objetivos específicos Cual	32
<sup>24</sup> 1.2.3 Objetivos específicos Cuan.	33
1.3 Justificación e importancia de la investigación.	33
1.3.1 Justificación teórica.	34

1.3.2 Justificación social.	34
1.3.3 Justificación metodológica.	35
1.3.4 Justificación práctica.	35
1.3.5 Justificación de conveniencia.	36
<sup>43</sup> 1.4 Delimitaciones de la investigación.	36
1.4.1 Delimitación espacial.	36
1.4.2 Delimitación temporal.	36
1.4.3 Delimitación social.	36
1.4.4 Delimitación conceptual.	36

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO.**

2.1 Antecedentes del estudio.	38
2.1.1 Antecedentes internacionales.	38
2.1.2 Antecedente nacional.	39
2.2 Base teórica.	40
2.2.1 Relacionadas a la variable dependiente.	40
2.2.2 Relacionadas a la variable independiente.	47
<sup>48</sup> 2.3 Definición de términos.	54
2.4 Hipótesis de investigación.	57
2.4.1 Hipótesis general.	57
2.4.2 Hipótesis específicas Cual.	57
2.4.3 Hipótesis específicas Cuan.	58
2.5 Sistema de variables.	59



**9**  
**CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA**

3.1 Método general.	64
<sup>39</sup> 3.1.1 Método general de la presente investigación	64
3.2 Tipo de investigación.	67
3.3 Diseño de la investigación.	68
3.3.1 Diseño general.	68
3.3.2 Diseño específico: Diseño exploratorio secuencial comparativa	69
3.3.3 Esquema utilizado.	70
3.4 Lugar y periodo de la ejecución.	71
<sup>2</sup> 3.5 Población y muestra.	71
3.5.1 Población.	71
3.5.2 Muestra.	72
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de data.	77
3.6.1 Técnicas de recolección de data.	77
3.6.2 Instrumentos de recolección de data.	79
3.7 Validación de los instrumentos y recolección de data.	79
3.7.1 Análisis de fiabilidad.	79
3.7.2 Fiabilidad del cuestionario: éxito de la estrategia empresarial.	80
3.7.3 Fiabilidad del cuestionario: modelo de gestión.	80
3.7.4 Fiabilidad del cuestionario: nivel de gestión.	81
<sup>39</sup> 3.7.5 Recolección de data.	81
3.8 Procesamiento de la data.	81
3.9 Análisis estadísticos.	81

## <sup>6</sup> **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS.**

4.1 Resultados de la investigación cualitativa.	83
4.1.1 Resultados cualitativos: Universidad Nacional del Centro.	83
4.1.2 Resultados cualitativos: Universidad Peruana Los Andes.	88
4.1.3 Resultados cualitativos: Universidad Continental.	93
4.2 Resultados de la investigación cuantitativa.	98
4.2.1 Análisis de diferencias de <sup>3</sup> los modelos de gestión adoptado por las universidades de la Región Junín.	98
4.2.2 Análisis de la influencia del modelo de gestión adoptado por las universidades.	113

## <sup>24</sup> **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN.**

5.1 Discusión de resultados cualitativos.	141
5.2 Discusión de resultados cuantitativos.	147
5.2.1 Diferencias de <sup>3</sup> los modelos de gestión adoptado por las universidades de la Región Junín.	147
5.2.2 Influencia del modelo de gestión adoptado por universidades	150

<sup>6</sup> <b>CONCLUSIONES.</b>	153
--------------------------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES.</b>	155
-------------------------	-----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>	158
------------------------------------	-----

### **ANEXOS**

Anexo No. 01. Matriz de consistencia Cual: Diferencias.

Anexo No. 02. Matriz de consistencia Cuan: Diferencias.

Anexo No. 03. Matriz de consistencia Cuan: Influencia del modelo de gestión.

**1**  
Anexo No. 04. Ficha de observación.

Anexo No. 05. Formulario de recojo de data.

Anexo No. 06. Formato de interrogantes para la entrevista.

Anexo No. 07. Cuestionario. Éxito de la estrategia empresarial UNCP.

Anexo No. 08. Cuestionario. Grado de aplicación del modelo funcional.

Anexo No. 09. Cuestionario. Nivel de administración de la UNCP

Anexo No. 10. Cuestionario. Éxito de la estrategia empresarial UPLA.

Anexo No. 11. Cuestionario. Grado de aplicación del modelo EFQM.

Anexo No. 12. Cuestionario. Nivel de administración de la UPLA.

Anexo No. 13. Cuestionario. Éxito de la estrategia empresarial UC.

Anexo No. 14. Cuestionario. Grado de aplicación del modelo por procesos.

Anexo No. 15. Cuestionario. Nivel de administración de la UC.

Anexo No. 16. Análisis Chi Cuadrado: Fundamentación de procedimientos para  
calcular los intervalos para los valores totales.

Anexo No. 17. Fichas de validación del cuestionario por expertos.

Anexo No. 18. Consentimiento informado de autoridades universitarias.

Anexo No. 19. Fotografías.

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 01: Sistema de variables. Diferencias significativas.	59
Cuadro No. 02: Sistema de variables. Influencia del modelo de gestión.	59
Cuadro No. 03: Operacionalización de variables Cual. Diferencias entre los modelos de gestión y éxito empresarial.	60
Cuadro No. 04: Operacionalización de variables Cual. Modelo de gestión funcional y administración de la UNCP.	61
Cuadro No. 05: Operacionalización de variables Cual. Modelo de gestión EFQM y administración de la UPLA.	62
Cuadro No. 06: Operacionalización de variables Cual. Modelo de gestión por procesos y administración de la UC.	63
Cuadro No. 07: Resumen de técnicas e instrumentos de recolección de datos para la investigación.	79
Cuadro No. 08: Resultados de observación: UNCP.	84
Cuadro No. 09: Resultados del análisis documental: UNCP.	85
Cuadro No. 10: Esquematización de testimonios de entrevistas de profundidad: UNCP.	86
Cuadro No. 11: Resultados de observación: UPLA.	89
Cuadro No. 12: Resultados del análisis documental: UPLA.	90
Cuadro No. 13: Esquematización de testimonios de entrevistas de profundidad: UPLA.	91
Cuadro No. 14: Resultados de observación: UC.	94
Cuadro No. 15: Resultados del análisis documental: UC.	95
Cuadro No. 16: Esquematización de testimonios de entrevistas de	

profundidad: UC.	96
Cuadro No. 17: Elementos de comparación y descripción actual de los <sup>27</sup> modelos de gestión aplicados en las universidades.	143
Cuadro No. 18: Explicación de las diferencias entre las Universidades.	144
Cuadro No. 19: Análisis de las diferencias del éxito del modelo adoptado por las universidades.	149
Cuadro No. 20: Análisis de la influencia del modelo de gestión adoptado por las universidades.	152

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 01: Población de las universidades en estudio.	72
Tabla No. 02: Muestra para cada estrato por universidad.	76
Tabla No. 03: Tabla de valores para resultados del alfa de Cronbach.	80
Tabla No. 04: Fiabilidad del cuestionario éxito en la estrategia empresa.	80
Tabla No. 05: Fiabilidad del cuestionario modelo de gestión.	80
Tabla No. 06: Fiabilidad del cuestionario nivel de gestión.	81
Tabla No. 07: Prueba de homogeneidad de varianzas. Modelo de gestión.	99
Tabla No. 08: ANOVA. Éxito del modelo de gestión.	99
Tabla No. 09: Comparación múltiple entre los tres modelos.	100
Tabla No. 10: Prueba de homogeneidad de varianzas. Estrategias.	101
Tabla No. 11: ANOVA. Éxito en la estrategia.	101
Tabla No. 12: Comparación múltiple entre las estrategias.	102
Tabla No. 13: Prueba de homogeneidad de varianzas. Organización.	103
Tabla No. 14: ANOVA. Éxito en la organización.	104
Tabla No. 15: Comparación múltiple entre las estructuras organización.	104
Tabla No. 16: Prueba de homogeneidad de varianzas. Sistemas.	106
Tabla No. 17: ANOVA. Éxito en los sistemas y procedimientos.	106
Tabla No. 18: Comparación múltiple entre los sistemas y procedimientos.	107
Tabla No. 19: Prueba de homogeneidad de varianzas. Personas.	108
Tabla No. 20: ANOVA. Éxito en la gestión de personas.	108
Tabla No. 21: Comparación múltiple entre la gestión de personas.	109
Tabla No. 22: Prueba de homogeneidad de varianzas. Valores.	110
Tabla No. 23: ANOVA. Éxito en los valores compartidos.	111

Tabla No. 24: Comparación múltiple entre los valores compartidos.	111
Tabla No. 25: Estadísticos. Modelo de gestión funcional y admi. UNCP.	113
Tabla No. 26: Frecuencias del modelo de gestión funcional agrupado.	114
Tabla No. 27: Frecuencias de la administración UNCP agrupado.	114
Tabla No. 28: Tabla cruzada. Modelo de gestión funcional.	114
Tabla No. 29: Pruebas de chi cuadrado.	115
Tabla No. 30: Estadísticos. Modelo de gestión funcional y planificación.	115
Tabla No. 31: Frecuencias de planificación UNCP agrupado.	116
Tabla No. 32: Tabla cruzada modelo de gestión funcional. Planificación.	116
Tabla No. 33: Pruebas de chi cuadrado.	116
Tabla No. 34: Estadísticos. Modelo de gestión funcional y ejecución.	117
Tabla No. 35: Frecuencias de ejecución UNCP agrupado.	117
Tabla No. 36: Tabla cruzada modelo de gestión funcional. Ejecución.	117
Tabla No. 37: Pruebas de chi cuadrado.	118
Tabla No. 38: Estadísticos. Modelo de gestión funcional y control.	118
Tabla No. 39: Frecuencias de control UNCP agrupado.	119
Tabla No. 40: Tabla cruzada modelo de gestión funcional. Control.	119
Tabla No. 41: Pruebas de chi cuadrado.	119
Tabla No. 42: Estadísticos. Modelo de gestión funcional y mejora.	120
Tabla No. 43: Frecuencias de mejora UNCP agrupado.	120
Tabla No. 44: Tabla cruzada modelo de gestión funcional. Mejora.	121
Tabla No. 45: Pruebas de chi cuadrado.	121
Tabla No. 46: Estadísticos. Modelo de gestión EFQM y administración.	122
Tabla No. 47: Frecuencias del modelo EFQM agrupado.	123

Tabla No. 48: Frecuencias de la administración UPLA agrupado.	123
Tabla No. 49: Tabla cruzada modelo de gestión EFQM. Administración.	123
Tabla No. 50: Pruebas de chi cuadrado.	124
Tabla No. 51: Estadísticos. Modelo de gestión EFQM y planificación.	124
Tabla No. 52: Frecuencias de planificación UPLA agrupado.	125
Tabla No. 53: Tabla cruzada modelo de gestión EFQM. Planificación.	125
Tabla No. 54: Pruebas de chi cuadrado.	125
Tabla No. 55: Estadísticos. Modelo de gestión EFQM y ejecución.	126
Tabla No. 56: Frecuencias de ejecución UPLA agrupado.	126
Tabla No. 57: Tabla cruzada modelo de gestión EFQM. Ejecución.	127
Tabla No. 58: Pruebas de chi cuadrado.	127
Tabla No. 59: Estadísticos. Modelo de gestión EFQM y control.	128
Tabla No. 60: Frecuencias de control UPLA agrupado.	128
Tabla No. 61: Tabla cruzada modelo de gestión EFQM. Control.	128
Tabla No. 62: Pruebas de chi cuadrado.	129
Tabla No. 63: Estadísticos. Modelo de gestión EFQM y mejora.	129
Tabla No. 64: Frecuencias de mejora UPLA agrupado.	130
Tabla No. 65: Tabla cruzada modelo de gestión EFQM. Mejora.	130
Tabla No. 66: Pruebas de chi cuadrado.	131
Tabla No. 67: Estadísticos. Modelo de gestión por procesos y admini.	131
Tabla No. 68: Frecuencias del modelo por procesos agrupado.	132
Tabla No. 69: Frecuencias de administración UC agrupado.	132
Tabla No. 70: Tabla cruzada modelo de gestión de procesos. Admini.	133
Tabla No. 71: Pruebas de chi cuadrado.	133



Tabla No. 72: Estadísticos. Modelo de gestión de procesos y planifica.	134
Tabla No. 73: Frecuencias de planificación UC agrupado.	134
Tabla No. 74: Tabla cruzada modelo de gestión de procesos. Planifica.	135
Tabla No. 75: Pruebas de chi cuadrado.	135
Tabla No. 76: Estadísticos. Modelo de gestión de procesos y ejecución.	136
Tabla No. 77: Frecuencias de ejecución UC agrupado.	136
Tabla No. 78: Tabla cruzada modelo de gestión de procesos. Ejecución.	136
Tabla No. 79: Pruebas de chi cuadrado.	137
Tabla No. 80: Estadísticos. Modelo de gestión por procesos y control.	137
Tabla No. 81: Frecuencias de control UC agrupado.	138
Tabla No. 82: Tabla cruzada modelo de gestión de procesos. Control.	138
Tabla No. 83: Pruebas de chi cuadrado.	138
Tabla No. 84: Estadísticos. Modelo de gestión de procesos y mejora.	139
Tabla No. 85: Frecuencias de mejora UC agrupado.	139
Tabla No. 86: Tabla cruzada modelo de gestión de procesos. Mejora.	140
Tabla No. 87: Pruebas de chi cuadrado.	140

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 01: Imagotipo de la Universidad Nacional del Centro del Perú	41
Figura No. 02: Isólogo de la Universidad Peruana Los Andes.	42
Figura No. 03: Imagotipo de la Universidad Continental.	42
Figura No. 04: Interdependencia de las 7 S de Mckinsey.	44
Figura No. 05: Mapa de procesos de una universidad.	51
Figura No. 06: Ciclo de la gestión.	52
Figura No. 07: <sup>9</sup> Modelo de Gestión de Excelencia Organizacional.	53
Figura No. 08: Modelo de autoevaluación universitaria.	54
Figura No. 09: Métodos mixtos.	65
Figura No. 10: Diseños mixtos secuenciales.	69
Figura No. 11: Esquema del diseño exploratorio secuencial. DEXPLOS.	70
Figura No. 12: Muestreo bola de nieve UNCP.	73
Figura No. 13: Muestreo bola de nieve UPLA.	74
Figura No. 14: Muestreo bola de nieve UC.	74
Figura No. 15: Gráfico de medias. Diferencias de los modelos de gestión asumidos por las universidades.	100
Figura No. 16: Gráfico de medias. Diferencias entre las estrategias utilizadas por las universidades.	103
Figura No. 17: Gráfico de medias. Diferencias entre las estructuras organizacionales adoptadas por las universidades.	105
Figura No. 18: Gráfico de medias. Diferencias entre los sistemas y procedimientos utilizados por las universidades.	107
Figura No. 19: Gráfico de medias. Diferencias entre gestión de	

Personas adoptado por las universidades.	110
Figura No. 20: Gráfico de medias. Diferencias entre los valores	
Compartidos por las universidades.	112

## RESUMEN

<sup>3</sup> Describir, comparar y explicar los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria, asimismo determinar la influencia de cada modelo en la administración de las universidades. Métodos: Se utilizó el método mixto, y dentro de ella el diseño general mixto secuencial (CUAL – CUAN) y como diseño específico: el diseño exploratorio secuencial comparativo (DEXPLOS). Para <sup>2</sup> la investigación CUAL, el tipo de investigación ha sido básica, para la investigación CUAN, el tipo de la investigación ha sido aplicada. Para la investigación CUAL, la muestra estuvo conformada por los stakeholders internos aplicando el muestreo bola de nieve; mientras para la investigación CUAN, la muestra fue probabilística. <sup>2</sup> **Resultados:** Se demostró que existen diferencias entre los modelos de gestión asumidos por las universidades (en todas las dimensiones  $P < \alpha = 0.05$ ). A nivel de la influencia de los modelos en la administración de las universidades, en el modelo funcional no existe relación entre las dos variables, mientras en los modelos EFQM y por procesos existe relación entre las dos variables al 0.05. **Conclusiones:** Los hallazgos encontrados evidencian que los modelos de gestión EFQM y por procesos mejoran la administración de las universidades, mientras que el modelo funcional la hace más burocrático. Asimismo, toda universidad al margen del modelo adoptado debe gestionar todos sus procesos.

## ABSTRAC

**Goals:** Describe, compare and explain the management models adopted by the universities of the Junín Región and their success in the university education sector; also determine the influence of each model in the administration of universities. **Methods:** The mixed method was used, and within it the general mixed sequence design (CUAL - CUAN) and as a specific design: the comparative sequential exploratory design (DEXPLOS). For research CUAL, the type of research has been basic, for research CUAN, the type of research has been applied. for the investigation whereas, the sample was formed by the internal stakeholders applying the snowball sampling; while for the CUAL investigation, the sample was probabilistic. **Results:** It was shown that there are significant differences between the management models adopted by universities (in all dimensions  $p < \alpha = 0.05$ ). at the level of the influence of the models in the administration of the universities, in the functional model there is no relation between the two variables, whereas in the EFQM and process models there is a relationship between the two variables to 0.05.

**Conclusions:** The findings show that EFQM and process management models improve university management, while the functional model makes it more bureaucratic. Likewise, any university apart from the model adopted must manage all its processes.

## RESUMO

**Objetivos:** Descrever, comparar e explicar os modelos de gestão adotados por universidades na região de Junín e seu sucesso no domínio do ensino superior; Também determinar a influência de cada modelo na administração das universidades. **Métodos:** O método misto foi usado, e dentro do projeto sequencial mista geral (CUAL - CUAN) e design mais específico: o design comparativa exploratória sequencial (DEXPLOS). Para que a pesquisa CUAL, tipo de pesquisa tem sido fundamental, para a investigação CUAN, foi aplicada tipo de pesquisa. Para que amostra da pesquisa consistiu de partes interessadas internas usando a amostragem bola de neve; enquanto CUAN para a pesquisa, a amostra foi probabilística. **Resultados:** Ele mostrou que existem diferenças significativas entre os modelos de gestão adotados por universidades (todos  $P < \alpha = 0,05$  dimensões). Ao nível da influência dos modelos na administração de universidades no modelo funcional não há nenhuma relação entre as duas variáveis, enquanto os modelos EFQM e processa existe uma relação entre as duas variáveis 0,05. **Conclusões:** Os resultados mostram que EFQM e gestão de processos Melhorar os modelos de gestão da universidade, enquanto o modelo funcional torna mais burocrático. Da mesma forma, qualquer universidade para além do modelo adotado deve gerenciar todos os seus processos.

## INTRODUCCIÓN

El estudio, tenía como principal objetivo <sup>3</sup> describir, comparar y explicar los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria, asimismo determinar la influencia de cada modelo de gestión en la administración de las universidades. Para el logro de los objetivos la tesis se dividió en cinco capítulos.

El capítulo uno, describe el problema de investigación, éste nos da una visión de las razones que encaminaron la investigación; asimismo, contiene los objetivos que se pretendió lograr y la justificación trascendental, que por primera vez en nuestro medio utilizó los métodos mixtos.

El capítulo dos, trata sobre los aspectos teóricos y en él se pretende dar una definición clara de los antecedentes del estudio, las bases teóricas y los conceptos utilizados a lo largo de la investigación.

El capítulo tres, describe paso a paso la metodología utilizada. Se utilizó los métodos mixtos, y dentro de ella el diseño general mixto secuencial (CUAL – CUAN) y como diseño específico: el diseño exploratorio secuencial comparativo (DEXPLOS). Para el estudio CUAL, el tipo de investigación ha sido básica, para el estudio CUAN, el tipo de la investigación ha sido aplicada. Para la investigación CUAL, la muestra estuvo conformada por los stakeholders internos aplicando el muestreo bola de nieve; mientras para la investigación CUAN, la muestra fue probabilística.

El capítulo cuatro, muestra los resultados obtenidos en la investigación CUAL y CUAN, presentados en cuadros y tablas, como resultado de la observación, recopilación de información documentada, entrevistas de profundidad y cuestionarios respectivamente; con ellos se contrastó las hipótesis planteadas.

En el capítulo cinco se discuten los resultados presentados en el capítulo anterior desde la perspectiva CUAL – CUAN, la causa que origina y la influencia del modelo en la gestión de cada universidad.

Este estudio ha sido enriquecido con la participación de los stakeholders internos de las universidades, es a ellos que tengo que expresar mi agradecimiento, en especial a las autoridades de gobierno por las facilidades brindadas en el desarrollo de la investigación.

El investigador



# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

El mundo global y la competencia se han caracterizado por una alta competencia actualmente, y esto favorece para que la calidad sea una herramienta de éxito organizacional, la que crea valor para la empresa. Esta situación conlleva a dejar los métodos tradicionales de administración organizacional y en función a ello se adoptan los nuevos modelos de administración para mejorar y lograr los objetivos estratégicos planteados y posicionar a la empresa.

Se reconoce a la calidad como una herramienta valorada que permite a las organizaciones diferenciarse de la competencia ser competitivos y generar resultados más alentadores, por lo que permite el desarrollo de las sociedades gracias a las empresas, que utilizan e implementan la calidad.

Para tener resultados alentadores, se hace necesario <sup>27</sup> implementar un sistema de gestión de la calidad, incorporando metodologías, métodos, técnicas y herramientas.

Desde el siglo pasado se incorpora la calidad, desde la inspección hasta llegar a los servicios, ya que inicialmente solo era para las industrias, esto a conllevado a que las empresas adopten las herramientas de control, así también se ve cómo evoluciona los modelos de administración, es así que ahí ingresa con sus aportes de colaboradores y expertos <sup>40</sup> de la International Organization for Standardization (ISO) para implantar la mejora continua de la calidad.

La ISO promueve sistemas de normalización actualmente se encuentra en Ginebra Suiza y nació en 1947. La Norma ISO ha evolucionado en cuanto al <sup>40</sup> Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que se aplica en las empresas. Estas normas tienen guías y herramientas para implementar correctamente y cuenta para su mejor funcionamiento con un sistema de auditoría.

<sup>27</sup> Los Sistemas de Gestión de la Calidad funcionan generando confianza al incorporar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los stakeholders. Las universidades las universidades <sup>1</sup> deben de enfocarse en los siete principios de gestión de la calidad “enfoque de sistema para la gestión”, la que: <sup>52</sup> identifica, entiende y gestiona los procesos relacionados como el sistema, y mejora la eficacia y eficiencia de la empresa para el logro de sus metas.

Toda empresa ya sea pequeña, mediana o grande tiene una estructura organizacional (organigrama), en la que se ve la ubicación de los integrantes y el <sup>37</sup> manual de organización y funciones (MOF) sus tareas, actividades y funciones de cada miembro, ello no basta, las empresas evolucionan, ya que ahora se habla de equipos de trabajo y organizaciones inteligentes, por tanto forman sinergia, para lograr objetivos.

Las universidades son empresas en forma de organización con identidad propia, la que se gestiona. Para su éxito es <sup>1</sup> necesario que adopten las universidades un modelo en base a; la calidad, la evaluación y el control medido bajo metas e indicadores. Las universidades son como los seres humanos, son sistemas con entradas y salidas que son influenciadas por su entorno.

En Perú, el CONEAU descifrado como <sup>49</sup> el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, ha sido creado por Ley <sup>5</sup> 28740, sí como la ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE); ellos establecen mejorar de la calidad universitaria, como el: “reconocimiento público y temporal de la institución educativa, área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa”. Asimismo, la Ley Universitaria, en su artículo 1 menciona: “la presente ley Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa en las instituciones universitarias El Ministerio de Educación es el ente rector

de la política de aseguramiento de la calidad en la educación superior universitaria”.

Los modelos de calidad son variados y son referentes para cada tipo de universidad ya sea privada o pública. Por tanto, los modelos de gestión van a depender de ellos, mientras que las públicas son regidas por algunas normas específicas, las particulares no salen de la norma pero que se gestionan de acuerdo a su modelo pudiendo ser Sociedades Anónimas Cerradas o una asociativa.

Ahora si bien la calidad, está presente en cada una de ellas las universidades lo proponen en su direccionamiento estratégico y en su política de calidad o simplemente como un propósito de su razón de ser.

Operacionalmente calidad; “es la condición en que se encuentra la universidad y sus carreras para responder a las exigencias que demanda una sociedad que requiere la mejora continua de su bienestar y que está definida por el grado de cumplimiento de tales exigencias”.

La gran mayoría de universidades de nuestro país permanecen en su letargo, y no toman en cuenta la calidad, pero por el licenciamiento y las acreditaciones que ahora son necesarias muchas van tomando la iniciativa de mejora de la calidad que justamente se expresa en las condiciones básicas de calidad que ellas deben de ofrecer.

De acuerdo a Pérez (1) gestionar “es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos, comprobando

posteriormente el nivel de consecución”. Por tanto, <sup>1</sup> modelo de gestión tiene un marco que sostiene la administración de la universidad.

De lo mencionado se resume que todas las empresas y universidades cuentan con un modelo de gestión con el cual trabajan día a día, muchos sin darse cuenta que modelo están utilizando.

Lo vertido, me lleva a observar los sucesos a nivel universitario en cuanto a su gestión y administración a nivel de la región Junín, y que es necesario satisfacer a sus grupos de interés con la calidad que se merecen y atendiendo sus necesidades basadas en la calidad, y muchas ya están en ese camino, buscando las certificaciones, licenciamiento y acreditaciones.

<sup>5</sup> La Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP), la Universidad Peruana Los Andes (UPLA) y la Universidad Continental (UC), tienen un modelo de gestión que los caracteriza. Los profesionales que gestionan al menos conocen de la existencia de los modelos de administración, pero algunas de ellas siguen utilizando el modelo tradicional o funcional, que no está enfocado a los clientes.

En la actualidad el estilo de gestión en la gran cantidad de universidades todavía es funcional o piramidal, donde la autoridad viene desde la cúspide y la responsabilidad va de la parte inferior hacia arriba. Formando burocracia en procedimientos, costos, tiempos y entregas de servicio. (1)

Por estar muchos años en cargos universitarios en las tres universidades se ha <sup>1</sup> podido notar que la gestión que se practica en las universidades de nuestra región, se realiza en base al modelo de gestión

funcional en <sup>5</sup> la Universidad Nacional del Centro del Perú; la Universidad Peruana Los Andes <sup>3</sup> adoptó el modelo de gestión organizacional de excelencia EFQM poco difundido al interior de la universidad, donde más se practica el modelo funcional y en <sup>3</sup> la Universidad Continental el modelo de gestión de procesos.

A continuación, cito algunas características del modelo funcional universitario de Huancayo:

- Las tareas <sup>1</sup> de dirección, planificación, organización, dirección y control solo corresponden a las autoridades elegidas.
- Las funciones de los trabajadores están definidas, como planificación, comercialización (marketing), administración financiera, gestión humana, abastecimientos, sistemas entre otros.
- Las funciones generalmente están descritas en el manual de organización y funciones y es rígida; cada trabajador realiza la tarea asignada.
- El jefe o la autoridad indiscutible, pues hay que obedecerle y el solo da órdenes, “el jefe es el jefe.”
- Los trabajadores solamente reciben órdenes superiores.
- La comunicación va de arriba hacia abajo, es vertical, transmitiendo órdenes del superior. No hay comunicación hacia arriba, de los empleados a las autoridades superiores, solo se dá para la rendición de cuentas.
- La obediencia y fidelidad ante un superior se premia.
- Supone que los ilustres e iluminados son de los líderes formales que se encuentra en la parte superior del organigrama.
- Los trabajadores no les queda otra cosa que obedecer y así pasan sus días.

La siguiente lista son las debilidades comunes que se observan en las universidades:

- No conocen los procesos y las interrelaciones entre ellos.
- No se puede ejecutar la estrategia a la parte operativa.
- Incoherencia en su aplicación de los modelos de gestión.
- No se optimizan los recursos o insumos: colaboradores, tecnologías, materiales entre otros, de acuerdo a las necesidades de las áreas.

Debilidades operativas similares en las universidades:

- Dificultad para evaluar corporativamente, sistémicamente e integralmente, sin contar con indicadores de desempeño.
- Rendimiento y baja productividad, así también la competitividad y la utilidad expresada en la rentabilidad.
- Instructivos, guía, procedimientos y otros son llevados y ejecutados de manera manual.
- La información se encuentra dispersa y aislada sin compartir.

Todo lo descrito anteriormente lleva un bajo desempeño en la gestión de las universidades de nuestra región, esto genera muchas veces desconfianza de los grupos de interés. Los impactos de cada modelo de gestión de las universidades no es medido; frente a esta realidad se hace necesario: <sup>1</sup> **conocer, comparar y explicar los modelos de gestión que adoptan las universidades, de** acuerdo al modelo de las 7 S de McKinsey, esto se verá reflejado en la influencia del modelo que adoptó cada universidad.

### 1.1.1. Formulación del problema

#### Problema general

3  
¿Existen diferencias en los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria?

#### Problemas específicos cual

- a. 3  
¿Existen diferencias en la filosofía de gestión de las universidades de la Región Junín?
- b. 35  
¿Existen diferencias en la administración de las universidades de la Región Junín?
- c. 35  
¿Existen diferencias en la gestión de las universidades de la Región Junín?
- d. 1  
¿Existen diferencias en la gerencia de las universidades de la Región Junín?

#### Problemas específicos Cuan

- a. 3  
¿Existen diferencias en las estrategias utilizadas y el éxito de las universidades de la Región Junín?
- b. 17  
¿Existen diferencias en la estructura organizacional y el éxito de las universidades de la Región Junín?
- c. 3  
¿Existen diferencias entre los sistemas y procedimientos utilizados y el éxito de las universidades de la Región Junín?
- d. 17  
¿Existen diferencias en la gestión del personal y el éxito de las universidades de la Región Junín?



- e. ¿Existen diferencias en los valores compartidos y el éxito de las universidades de <sup>1</sup> la Región Junín?
- f. ¿Qué influencia tiene el modelo de gestión funcional en la administración de la Universidad Nacional del Centro del Perú?
- g. ¿Qué influencia tiene <sup>3</sup> el modelo de gestión organizacional de excelencia en la administración de la Universidad Peruana Los Andes?
- h. ¿Qué influencia tiene el modelo de gestión por procesos en la administración de la Universidad Continental?

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo general

<sup>3</sup> Describir, comparar y explicar los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria.

### 1.2.2. Objetivos específicos Cual

- a. <sup>3</sup> Describir, comparar y explicar la filosofía de gestión de las universidades de la Región Junín.
- b. Describir, comparar y explicar las diferencias en la administración de <sup>3</sup> las universidades de la Región Junín.
- c. Describir, comparar y explicar las diferencias en <sup>1</sup> la gestión de las universidades de la región Junín.
- d. Describir, comparar y explicar las diferencias <sup>1</sup> en la gerencia de las universidades de la región Junín.

### 1.2.3. Objetivos específicos Cuan

- a. Describir, comparar y explicar las estrategias utilizadas y el éxito <sup>17</sup> de las universidades de la Región Junín.
- b. Describir, comparar y explicar la estructura organizacional y el éxito <sup>17</sup> de las universidades de la Región Junín.
- c. Describir, comparar y explicar los sistemas y procedimientos utilizados y el éxito <sup>17</sup> de las universidades de la Región Junín.
- d. Describir, comparar y explicar la gestión del personal y el éxito <sup>17</sup> de las universidades de la Región Junín.
- e. Describir, comparar y explicar los valores compartidos y el éxito de las universidades de <sup>1</sup> la Región Junín.
- f. <sup>1</sup> Determinar la influencia que tiene el modelo de gestión funcional en la administración de la Universidad Nacional del Centro del Perú.
- g. Determinar <sup>3</sup> la influencia que tiene el modelo de gestión organizacional de excelencia en la administración de la Universidad Peruana Los Andes.
- h. Determinar la influencia que tiene <sup>2</sup> el modelo de gestión por procesos en la administración de la Universidad Continental.

### 1.3. Justificación e importancia de <sup>1</sup> la investigación

Se utilizó el enfoque de investigación mixto, la <sup>1</sup> que tiene los procesos de búsqueda, recolección, organización y el análisis para luego vincular la información cualitativa y cuantitativa, con muchos estudios cualitativos que respondan a la formulación del problema, para entender la base inicial como un primer momento para entender el problema; en segundo lugar ingresa la

investigación cualitativa, con la que se procede a la explicación de cómo influencia cada modelo de gestión las universidades en estudio, para el cuál se realizan aproximaciones cualitativas y cuantitativas para conservar <sup>1</sup> sus estructuras y procedimientos originales “forma pura de los métodos mixtos”, pero también se puede iniciar con la parte cuantitativa y llegar a la cualitativa, es así que se llegan a conclusiones importantes que dan origen a nuevas investigaciones.

### <sup>27</sup> 1.3.1. Justificación teórica

La investigación contrasta la manera como se gestionan las universidades de la Región, con la teoría de los modelos de gestión empresarial utilizados. La información está apoyada por el planteamiento <sup>6</sup> de la calidad basada a la norma ISO 9001:2015.

El estudio trata del conocimiento integral <sup>1</sup> de los tipos de gestión de las universidades de la Región Junín. Esto trascenderá desde el punto de vista aplicativo científico ya que las recomendaciones propuestas servirán de referencia a universidades a mejorar sus procesos enfocados a <sup>10</sup> la calidad de los servicios que ofrecen. Asimismo, estudio es un antecedente y referente que será utilizado en futuras investigaciones relacionados a mejorar y superar las expectativas de los usuarios a cerca de la calidad en el sistema universitario.

### 1.3.2. Justificación social

Los servicios que se brinda en las universidades deben ser calidad y por tanto es importancia, razón por la cual el estudio contribuirá a la

determinación sobre la percepción sobre la calidad de los servicios que se presta en las universidades y ver la relación con la satisfacción por el servicio recibido y de esta forma poder ofrecer propuestas a las autoridades de las universidades de nuestra Región para contribuir al bienestar de los stakeholders de las universitarias.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

El estudio se justifica y es importante porque permite la implementación del método mixto, que se inicia con la recolección y el análisis de data cualitativa y cuantitativa ordenadamente en secuencia, con discusiones conjuntas, para realizar predicciones con toda la data recopilada (metainferencias), para un entendimiento de los problemas en investigación.

### **1.3.4. Justificación práctica**

La investigación es importante porque recomienda en que dimensiones (7 S McKinsey) se encuentra débil la universidad, cuyo eje es la gestión. Esto va a generar ventaja competitiva a las universidades para la mejora de la competitividad. La consecuencia directa de lo mencionado será un incremento en <sup>54</sup> el número de estudiantes en las universidades privadas; fidelizar a los estudiantes generará mayores ingresos la que llevará sis gestiona correctamente a incrementar la rentabilidad y por ende la competitividad. Los beneficiarios serán los grupos de interés y los accionistas de las universidades privadas.

### **1.3.5. Justificación de conveniencia**

El estudio es conveniente, ya que la gestión de las universidades avanzarán en la mejora de la calidad, y que las sugerencias se les hizo llegar a llegar a las autoridades de las universidades en estudio, ya que ellos nos dieron el consentimiento para la concretización de la investigación. Por tanto, es importante para su desarrollo y logren ser competitivos.

15

## **1.4. Delimitaciones de la investigación**

### **1.4.1. Delimitación espacial**

La investigación se ejecutó en las Universidades de la Región Junín, reconocidas por el Consejo Regional Interuniversitario del Centro hasta el año 2014.

27

### **1.4.2. Delimitación temporal**

La investigación se llevó a cabo desde Marzo a Octubre del año 2016.

### **1.4.3. Delimitación social**

La investigación incluyó a los stakeholders internos de las universidades en estudio (estudiantes, docentes y trabajadores administrativos)

### **1.4.4. Delimitación conceptual**

Inicialmente el estudio se focalizó en las diferencias de los conceptos relacionados a gestión momento CUAL practicado en las universidades. Las diferencias y evaluación del actual modelo de gestión

que tienen las universidades, se evalúan mediante las 7 S de McKinsey en un segundo momento CUAN; seguidamente se analizó la influencia de cada modelo en la administración de cada universidad en un tercer momento, este nivel se considera también CUAN.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio.

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales.

**2.1.1.1.** Inmaculada Martínez (2), en su investigación para obtener su Doctorado en Economía: “La gestión universitaria en la educación superior: un estudio sobre la figura de la Dirección de Departamento de la Universidad de Sevilla”. <sup>1</sup> En España, Universidad de Sevilla. Llegó a concluir:

- La administración se lleva a cabo mediante indicadores de gestión y desempeño.
- Se recomendó la profesionalización los puestos especialmente de gestión y de esa forma lograr los objetivos propuestos.
- Las autoridades de la universidad son elegidos democráticamente, pero muchas veces no lleva a una gestión

acertada, muchos desconocen y no son de la especialidad de ciencias empresariales, quienes serían los más llamados.

**2.1.1.2.** Manuel Sánchez (3), en su investigación para optar su Doctorado en Ciencias Administrativas: “Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones educativas de educación superior estatales de Ciencias Económicas”. En la Universidad de Mar de Plata, Argentina, concluye:

- <sup>15</sup> Los países en desarrollo y los países desarrollados tienen sistemas de acreditación de sus universidades y sus carreras profesionales para asegurar la mejora continua de calidad.
- <sup>6</sup> En los países en vías de desarrollo, no cuentan con criterios de evaluación, tampoco con herramientas de administración, solamente a nivel mundial y por conocimiento se logra certificaciones según las normas ISO para la mejora de calidad.

## **2.1.2. Antecedente nacional.**

**2.1.2.1.** Leoncio Fernández (4), en su investigación <sup>3</sup> para optar su Grado Académico de Doctor en Ciencias Empresariales: “Evaluación de los agentes facilitadores para la mejora de la calidad en la UNMSM, Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Agraria La Molina”. En la UNMSM. Concluye:

- Se aplicó el diseño de la norma europea de calidad EFQM, que sirve para <sup>20</sup> la evaluación de agentes que facilitan la implementación de la calidad en universidades en estudio. Se



encontró que las universidades, si están en condiciones de aplicar <sup>40</sup> los sistemas de gestión de la calidad; por tanto es posible su implementación. Se vió que cada universidad, tiene sus propias características; se pudo observar que la UNMSM y la UNI están en condiciones de aplicar el sistema de gestión de la calidad, mientras que la UNALM necesita más preparación.

- Se encontró que dos agentes que facilitan <sup>20</sup> la calidad en las 3 universidades deben mejorarse. Primero los procesos en la universidad y luego la existencia de recursos y alianzas.
- El liderazgo es considerado importante para la mejora de la calidad, <sup>20</sup> respecto al cual encontramos que en las universidades si existe cierto tipo de liderazgo en las autoridades. Tanto en la UNMSM como en la UNALM se describe un liderazgo a través de que “los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la universidad”. Y en el caso de la UNI: “Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios; así como lideran en su relación con clientes, partners y representantes de la sociedad”.

## **2.2. Base teórica.**

### **2.2.1. Relacionadas a la variable dependiente.**

#### **<sup>6</sup> 2.2.1.1. Universidades de la Región Junín.**

##### **a. Universidad Nacional del Centro del Perú.**

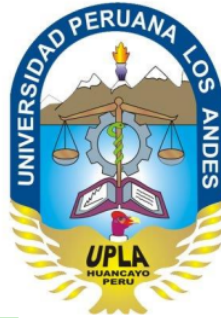
Universidad estatal, creada el 16 de diciembre del año 1959, actualmente las autoridades son elegidas mediante elecciones democráticas por parte de los miembros de la Asamblea Universitaria. Su gestión es funcional y está parametrado al cumplimiento de leyes, normas, disposiciones y reglamentos, contando con la Oficina de Planeamiento como un órgano de apoyo a la gestión.



Figura 01. Imagotipo <sup>2</sup> de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

**b. Universidad Peruana Los Andes.**

Es una universidad sin fines de lucro, se crea el 30 de diciembre de 1983, y es reconocido oficialmente el 18 de junio de 1993, sus directivos son elegidos por un periodo de 5 años, según estatuto. Su filosofía de gestión es el modelo que aún no aplican pero que es pregonado, es la gestión de excelencia organizacional (EFQM).



17

Figura 02. Isólogo de la Universidad Peruana Los Andes

c. **Universidad Continental.**

Es una universidad de tipo privada, SAC. Sociedad Anónima Cerrada, en funcionamiento desde el 30 de junio de 1998 fecha de creación y reconocido por la ANR desde el 07 de setiembre del 2006. Los directivos son designados por el Directorio, la gestión es por procesos con una organización matricial, cuentan con la Oficina de Procesos y arquitectura organizacional para la ejecución de sus procesos, y tienen la Oficina de calidad, donde cuentan con un sistema de gestión de calidad, su filosofía es la búsqueda de la ventaja competitiva constantemente.



Figura 03. Imagotipo de la Universidad Continental.

### 2.2.1.2. <sup>16</sup> El modelo de las 7 S de Mckinsey.

Este modelo de las Siete S de McKinsey se desarrolló en los años ochenta <sup>19</sup> por Tom Peters y Robert Waterman, autores del texto “En Busca de La Excelencia”, junto a Anthony Athos y Richard Pascale, todos ellos, vinculados a McKinsey o Harvard University. Nace de un artículo donde se generan ideas al que llamaron: “Structure is not organization” y fue publicado en la revista Business Horizons. En ella se plantea que el éxito para las empresas es la aplicación correcta de la 7S.

El modelo se aplicó primeramente en empresas exitosas en Estados Unidos y Japón. Básicamente las áreas donde se aplica las siete S deben alinearse al desempeño empresarial.

7S se debe a los nombres en inglés dividido en dos grupos el primero; <sup>19</sup> factores duros o racionales: Strategy (Estrategia), Systems (Sistemas) y Structure (Estructura), y de factores blandos o emocionales: Style (Estilo Gerencial), Staff (Personal), Skills (Habilidades) y Shared Values / Superordinate Goals (Valores / Objetivos Superiores).

Juan Carrión Maroto (5), en su libro “Estrategia: de la visión a la acción” presenta este modelo 7 S, para su éxito debe estar equilibrado factores, de lo contrario no funciona; tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

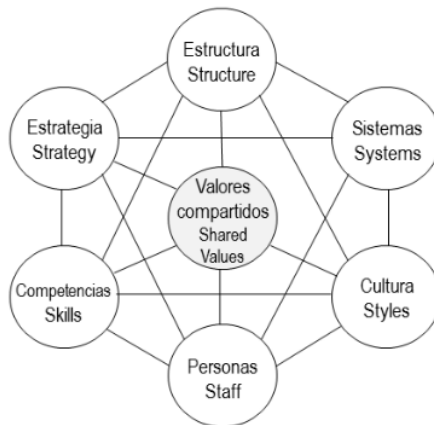


Figura 04. Interdependencia de las 7 S de Mckinsey

Francisco López (6) menciona que; “la tesis del modelo es que no basta con definir una buena estrategia, hay que implantarla. Y para implantarla hay que alinear primero la estructura. Pero no basta. Los sistemas, aunque resulten aburridos, y parezca que es cosa de los informáticos, también hay que alinearlos con la estrategia si se quiere que ésta sea una realidad. La implantación de una planificación de recursos empresariales (ERP), por ejemplo, no es un tema banal, que no merezca la atención de la alta dirección, sino que es esencial para que la estrategia se haga realidad. Por ejemplo, si queremos mejorar el servicio al cliente, o reducir los inventarios, o saber qué productos no son rentables y poder eliminarlos”.

### **2.2.1.3. Strategy (Estrategia).**

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenible para los shareholders y stakeholders, para así lograr posicionamiento, tomando acciones para anticiparse a los cambios del externo, adaptarse para la búsqueda constante de la ventaja competitiva sostenible. Se puede decir también que es <sup>2</sup> la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.

### **2.2.1.4. Structure (Estructura organizativa).**

Proceso de ordenamiento y distribución del trabajo, la autoridad y los insumos entre los directivos de una empresa, para el logro de los objetivos y las metas de la organización; es la agrupación de tareas, actividades, responsabilidades y cumplimiento del mando y la coordinación. En la estructura comparten las variables de las unidades de negocio, incluso pueden ser áreas geográficas a nivel local, regional, internacional pudiendo llegar a ser multinacional.

### **2.2.1.5. Systems (Sistemas y procedimientos).**

Son los procesos internos, que se realizan para lograr que los procesos fluyan, esto se realiza mediante los procedimientos, pudiendo ser sistemas de data, productivos, presupuestos y evaluación. Estos sistemas son <sup>16</sup> usados para gestionar la

organización, en todos sus aspectos: planificación, gestión y control. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

#### **2.2.1.6. Staff (Personas).**

Las organizaciones están compuestas por seres humanos quienes hacen que los procesos funcionen. Aquí se analiza la gestión del talento humano, sus características y las políticas de personal: la forma como se selecciona, evalúa y les retribuyen. Los colaboradores son la base de cualquier empresa y un activo importante. Los colaboradores adecuados llevan adelante la estrategia definida

#### **2.2.1.7. Skills (Competencias).**

Son las habilidades que distinguen a las organizaciones, es lo que realizan óptimamente. Se hace necesario conocer sus capacidades, habilidades y competencias de los colaboradores, es el equipo de trabajo que guiará el día a día, por tanto, sus habilidades deben ser valoradas, muchos lo llaman las competencias centrales es el “know how”.

#### **2.2.1.8. Style (Cultura).**

Modelo relacionado al comportamiento y a los estilos de liderazgo que la alta dirección establece en la empresa, los estilos de administración que son valoradas, los comportamientos de los colaboradores de las empresas, las

directivas, políticas y hasta costumbres. Es la cultura y su comportamiento grupal es lo que se llama el comportamiento organizacional. Einstein decía: “Dar el ejemplo no es la mejor forma de influir en los demás, sino que es la única manera”.

#### **2.2.1.9. <sup>16</sup> Shared values (Valores compartidos).**

Son los valores más importantes “core” que se comparte por todos los colaboradores de la empresa, en ella se muestra las aspiraciones grupales, generales y colectivas, es lo que integra a los miembros y de alineación hacia una visión compartida. Son los valores primordiales y centrales de la empresa, son la guía y el direccionamiento por las que transitarán las estrategias.

### **2.2.2. Relacionadas a la variable independiente.**

#### **2.2.2.1. Modelo de gestión.**

Modelo es un término que tiene sus raíces en Italia de la palabra modello. Esta se utiliza en muchos ámbitos y con diversas interpretaciones y significados. Si es aplicado al campo empresarial, se refiere a un arquetipo que es posible ser reproducido e imitado en las organizaciones, en suma es un sistema. (7)

#### **2.2.2.2. Modelo de gestión funcional.**

La gestión basada en las funciones está basado en una organización vertical, y está organizado por departamentos y secciones, lo que dificulta la interrelación entre las demás áreas,



donde no se toma <sup>9</sup> en cuenta a los clientes, internos y externos. Este modelo se ve muy arraigado en nuestro país y tiene una efectividad muy baja para lograr satisfacer de <sup>20</sup> las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

De acuerdo a José Pérez (1), este modelo hace que cada colaborador tiene un superior al que tiene que responder y la autoridad se tiene que cumplir ya que viene de arriba hacia abajo, por tanto, la autoridad y responsabilidad están definidos.

Algunas ventajas del modelo:

- Fomenta la especialización en muchas áreas.
- La especialización hace que se pueda supervisar de acuerdo a sus funciones.
- En cuanto a la comunicación no hay intermediarios es más rápido.

Algunas desventajas del modelo:

- Mucha subordinación incluso es múltiple.
- Se fomenta la competencia entre los especialistas, donde las apreciaciones muchas veces se imponen de acuerdo a la jerarquía.
- Se fomentan los conflictos, existiendo tensión en la empresa, incluso aparecen grupos con intereses propios que no llevan a los objetivos de <sup>21</sup> la empresa.

### 2.2.2.3. Modelo de gestión por procesos.

La gestión por procesos ayuda a la eficiencia y la eficacia en la gestión de las organizaciones. La norma de la Organización Internacional de Estandarización (ISO 9001:2015) de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), menciona que uno de los principios básicos más importantes de este sistema es la gestión basada en procesos. Mediante este enfoque se permite lograr la calidad plena si se gestiona adecuadamente.

Algunas universidades ya empezaron con este trabajo para lograr el licenciamiento, acreditaciones y otras certificaciones, en ellas se considera que las universidades se gestionen bajo procesos, pero hasta la fecha solo son unas cuantas que han entendido y practicado logran estas certificaciones.

Incluso el modelo EFQM promueve la adopción de la gestión por procesos y ayuda a la mejora continua para el logro de los objetivos estratégicos (8).

Cuando se implementa la gestión por procesos nos lleva a una mejora de la administración y a enfocarse s los clientes internos y externos. (9)

De acuerdo a José Pérez (1), en su texto gestión por procesos menciona; “que el modelo de gestión por procesos es una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras

se produce un producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. La finalidad de la gestión por procesos es mejorar los resultados de la organización de manera compatible con la consecución de niveles superiores de satisfacción de sus clientes y grupos de interés”.

#### **Mapa de procesos:**

<sup>1</sup> El mapa de procesos, es un conjunto de procesos de la empresa ordenados y clasificados, de tal manera que trasluzca las acciones y estrategias que la organización realiza o pretende realizar en su interior (10) Un mapa del nivel cero tiene la siguiente composición:

**Procesos estratégicos.-** Procesos directrices que guían a la organización, mediante las políticas, normas, estrategias para la marcha de la empresa

**Procesos misionales (primarios).-** Procesos relacionados a la misión de la empresa, los procesos se plasman para la creación de valor, en ella se considera el “core” del negocio.

**Procesos de soporte (apoyo).-** Procesos que apoyan al normal funcionamiento de la empresa, es decir provee de los recursos, para que pueda operar el proceso misional.

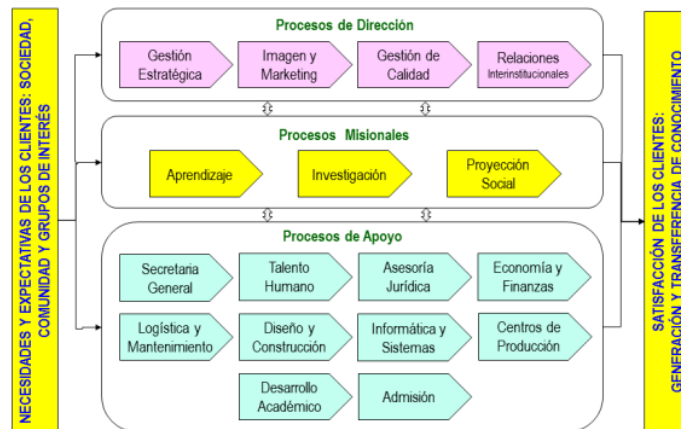


Figura 05. <sup>1</sup> Mapa de Procesos de una Universidad

### Procedimientos.

Según la ISO 9000 (11); el conceptualmente el procedimiento es “La forma especificada para llevar a cabo un proceso”. Algunos lo consideran como protocolos, instructivos, guías, esto va a depender de la desintegración hacia debajo de los procesos, incluso se le conoce la desagregación por niveles.

### Ciclo de la gestión (PDCA - PHVA)

La contribución del ciclo Deming contribuye a la gestión por procesos con sus fases de Planificar, Hacer (ejecutar), Verificar (contrastar) y Actuar (mejora continua).



Figura 06. El ciclo de gestión Deming

#### 2.2.2.4. <sup>1</sup> Modelo de gestión organizacional de excelencia (EFQM).

De acuerdo a **ISOTolls** (8), <sup>2</sup> el modelo de excelencia organizacional para gestionar la calidad (**European Foundation for Quality Management**, EFQM). Muchos lo llaman modelo europeo, es un proceso para autoevaluarse, implica contar con <sup>1</sup> agentes de cambios y/o impulsores y agentes de los resultados, las que posee criterios y sub-criterios.

##### <sup>1</sup> Agentes facilitadores:

Criterio 1. Liderazgo.

Criterio 2. Personas.

Criterio 3. Estrategias.

Criterio 4. Alianzas y recursos.

Criterio 5. Procesos, productos y servicios.

##### Resultados:

Criterio 6. Resultados en las personas.

Criterio 7. Resultados en los clientes.

Criterio 8. Resultados en la sociedad.

Criterio 9. Resultados clave de la actividad.

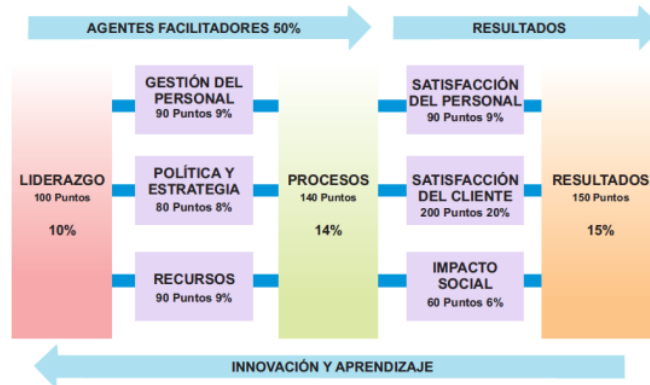


Figura 07. Modelo de Gestión Organizacional de Excelencia (EFQM)

#### 2.2.2.5. Modelo de autoevaluación universitaria.

El Consorcio de Universidades del Perú (13), considera que el modelo de autoevaluación: “Este modelo fundamenta su viabilidad y aporta a las universidades, en diversos aspectos. Para su diseño se han tomado como referencia modelos aplicados previamente con éxito en otros países latinoamericanos”

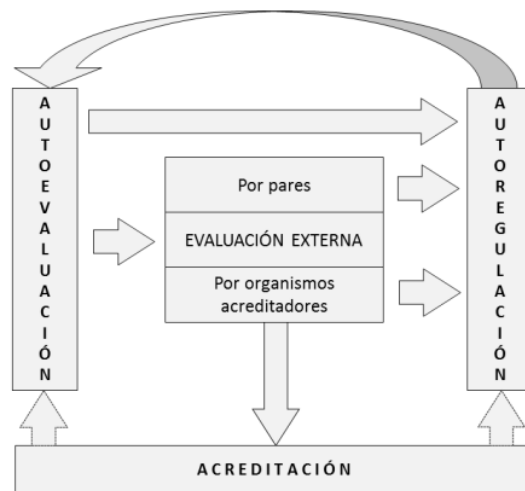


Figura 08. Modelo de autoevaluación universitaria.

### 2.3. Definición de términos.

#### a. Administración.

Coordinación de personas para optimizar los recursos de una empresa en el proceso administrativo para el logro de los objetivos empresariales. (14).

Se considera el gobierno, para dirigir, ordenar su ejecución, control y mejora para el logro de los objetivos propuestos.

#### b. Arquetipos sistémicos.

Mencionan Echeverri y Franco (15), que “los arquetipos sistémicos son patrones de comportamiento de un sistema, son situaciones que se repiten permanentemente, por costumbre, generando errores en el comportamiento de una organización. Es la descripción de un proceso, que ayuda a reconocer comportamientos repetitivos, para encontrar sus puntos de apalancamiento, es decir, permite saber cuál es el cambio adecuado para eliminar el límite más

importante que sufre el sistema, a través de lo cual ganará dinamismo en una forma más que proporcional”.

### **c. Filosofía de Gestión.**

La filosofía de las organizaciones considera a los valores, misión, visión, política de calidad y código de ética, algunos añaden el enfoque de valor. Cada empresa formula, algunos autores lo denominan el direccionamiento estratégico que sirve para los modelos gestión enfocados a la calidad (16).

### **d. Gerencia.**

Se refiere al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la organización frente a terceros, controlar las metas y objetivos. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en función de la misión de la organización.

### **e. Gestión.**

De acuerdo Edward Deming gestión es la planificación, ejecución, verificación y mejora continua, uno no puede hablar de gestión sino pone en práctica lo mencionado. Es llevar a cabo la ejecución de acuerdo a lo planificado. (7)

### **f. Gestión estratégica en la universidad.**

“En las universidades son frecuentes las resistencias a los nuevos métodos pedagógicos, a la informatización de los procedimientos



administrativos, a las técnicas de gestión moderna. Lo sorprendente es que mientras en las universidades todavía no se asume plenamente la centralidad del conocimiento como objeto de la gestión, en el campo empresarial esta perspectiva avanza rápidamente” (17).

#### **1** g. Universidad.

La Ley Universitaria No. 30220, en su artículo 3 define a la universidad como: “La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural”. (18).

#### **1** h. Universidades en Perú.

- **Universidades Públicas:**

Son las universidades nacionales que reciben financiamiento económico del Estado Peruano para su funcionamiento, bajo parámetros sujetos a control gubernamental.

- **1**  
**Universidades Privadas sin fines de lucro:**

Son las universidades privadas asociativas, llamadas así por ser asociaciones civiles sin fines de lucro, como la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad San Martín de Porres, Universidad ESAN, Universidad de Lima, Universidad del Pacífico, Universidad Cayetano Heredia, Universidad Ricardo Palma, Universidad Garcilaso de la Vega, Universidad Peruana Los Andes, entre otras muchas en nuestro país.

- **1** **Universidades Privadas con fines de lucro (societarias):**

Estas universidades con fines de lucro se rigen por la Ley No. 882, y son universidades donde lo que importa, como en cualquier empresa, es la obtención de utilidades; el espíritu de la ley era en su momento: “como objetivo, darle un beneficio tributario para empujar, incentivar y promover esta inversión privada en educación”. Sin embargo, este espíritu se ha desnaturalizado. Las universidades de este tipo son los “consorcios”, como la Universidad “César Vallejo”, la Universidad “Alas Peruanas”, Universidad Continental, entre otras.

## **2.4. Hipótesis de investigación.**

### **2.4.1. Hipótesis general.**

**3** Existen diferencias significativas entre los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria.

### **2.4.2. Hipótesis específicas cual.**

- 3** Existen diferencias en la filosofía de gestión de las universidades de la Región Junín.
- Existen diferencias en la administración **35** de las universidades de la Región Junín.
- Existen diferencias en la gestión **35** de las universidades de la Región Junín.

- d. Existen diferencias en la gerencia <sup>1</sup> de las universidades de la Región Junín.

**2.4.3. Hipótesis específicas cuan.**

- e. Existen diferencias significativas entre la estrategia utilizada y el éxito <sup>17</sup> de las Universidades de la Región Junín.
- f. Existen diferencias significativas en la estructura organizacional y el éxito <sup>17</sup> de las Universidades de la Región Junín.
- g. Existen diferencias significativas entre los sistemas y procedimientos utilizados y el éxito <sup>17</sup> de las Universidades de la Región Junín.
- h. Existen diferencias significativas en la gestión del personal y el éxito de las Universidades de la Región Junín.
- i. Existen diferencias significativas entre los valores compartidos el éxito <sup>17</sup> de las Universidades de la Región Junín.
- j. <sup>2</sup> El modelo de gestión funcional no mejora la administración en la Universidad Nacional del Centro del Perú.
- k. <sup>3</sup> El modelo de gestión organizacional de excelencia mejorará la administración en la Universidad Peruana Los Andes.
- l. <sup>2</sup> El modelo de gestión por procesos mejora la administración en la Universidad Continental.

## 2.5. Sistema de variables.

**Cuadro No. 01. Sistema de variables – Diferencias significativas.**

VARIABLE X	VARIABLE Y	Evaluación del modelo mediante las 7 S de McKinsey
X = Modelo de gestión funcional (UNCP)	Y = Éxito empresarial	Y <sub>1</sub> : Estrategia (Strategy)
		Y <sub>2</sub> : Organización (Structure)
		Y <sub>3</sub> : Sistemas (Systems)
		Y <sub>4</sub> : Personal (Staff, Skills)
		Y <sub>5</sub> : Valores (Shared values, Style)
X = Modelo de gestión EFQM (UPLA)	Y = Éxito empresarial	Y <sub>1</sub> : Estrategia (Strategy)
		Y <sub>2</sub> : Organización (Structure)
		Y <sub>3</sub> : Sistemas (Systems)
		Y <sub>4</sub> : Personal (Staff, Skills)
		Y <sub>5</sub> : Valores (Shared values, Style)
X = Modelo de gestión por procesos (UC)	Y = Éxito empresarial	Y <sub>1</sub> : Estrategia (Strategy)
		Y <sub>2</sub> : Organización (Structure)
		Y <sub>3</sub> : Sistemas (Systems)
		Y <sub>4</sub> : Personal (Staff, Skills)
		Y <sub>5</sub> : Valores (Shared values, Style)

**Cuadro No. 02. Sistema de variables – Influencia del modelo de gestión.**

VARIABLE X	VARIABLE Y	Ciclo de Gestión PHVA
X = Modelo de gestión funcional.	Y: <sup>3</sup> Administración en la Universidad Nacional del Centro del Perú.	Y <sub>1</sub> : Planificación
		Y <sub>2</sub> : Ejecución
		Y <sub>3</sub> : Control
		Y <sub>4</sub> : Mejora
X = Modelo de gestión EFQM.	Y: Administración en la Universidad Peruana Los Andes.	Y <sub>1</sub> : Planificación
		Y <sub>2</sub> : Ejecución
		Y <sub>3</sub> : Control
		Y <sub>4</sub> : Mejora
<sup>3</sup> X = Modelo de gestión por procesos.	Y: Administración en la Universidad Continental.	Y <sub>1</sub> : Planificación
		Y <sub>2</sub> : Ejecución
		Y <sub>3</sub> : Control
		Y <sub>4</sub> : Mejora

**Cuadro No. 3. Operacionalización de las variables CUAN – Diferencias entre los modelos de gestión y éxito empresarial.**

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS
Y = Evaluación del modelo (7 S McKinsey)	Y <sub>1</sub> : Estrategia	1. Los objetivos estratégicos son coherentes con la visión de la universidad.
		2. Conoce usted los objetivos estratégicos de la universidad.
		3. Se cuenta con el presupuesto suficiente para el lograr de los objetivos y metas estratégicas de la universidad.
	Y <sub>2</sub> : Organización	4. Las metas estratégicos se encuentran alineados con las acciones diarias.
		5. La estructura organizacional responde a la estrategia.
		6. Las relaciones de autoridad y responsabilidad están definidas.
		7. La comunicación y coordinación en la universidad es eficaz.
		8. Las decisiones son exclusivamente de los directivos.
	Y <sub>3</sub> : Sistemas	9. Se cuenta con un sistema integrado de gestión.
		10. Los procedimientos se encuentran documentados.
	Y <sub>4</sub> : Personal. (Staff, Skills)	11. Los sistemas existentes funcionan bien con el estilo gerencial que prevalece.
		12. Incorpora personal con competencias para el puesto de trabajo.
		13. Identifica las competencias que posee el personal.
		14. Forma al personal y desarrolla sus habilidades para puestos de trabajo futuros.
		15. Retiene al personal con competencias en el puesto de trabajo.
		16. La universidad posee habilidades distintivas como organización. (lo que hace mejor)
		17. Se cuenta con un manual de identidad corporativa.
	Y <sub>5</sub> : Valores. (Shared values, Style)	18. La empresas mantienen sus habilidades que los caracterizan.
		19. Las autoridades tienen efectividad de liderazgo (logro de objetivos y optimización de recursos)
		20. Los valores son interiorizados por la comunidad universitaria.
		21. Se tienen aspiraciones colectivas para la mejora de la universidad.

**Cuadro No. 4. Operacionalización de variables CUAN – Modelo de Gestión Funcional y administración de la UNCP**

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	4 INDICADOR	ITEMS
X: Modelos de gestión universitaria	X <sub>1</sub> : Modelo de gestión funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación por elementos estratégicos</li> </ul>	Estructura organizacional	1. La estructura de la universidad es Jerárquica
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación por actuación</li> </ul>	Actuación
		Recurso principal		3. Capital
			Proyección de recursos humanos	4. Directivos
			Dirección	5. Ordenes gerenciales
			Compensación	6. Ascensos
			Actitud de recursos humanos	7. Cumplir
			Actitud dominante	8. Jefatura
			Control ejercido	9. Control externo
			Orientación de resultados	10. Orientado a la tarea
			¿Qué se debe comprender?	11. El trabajo
			Orientación colaborativa	12. Hacer mi trabajo
			Pregunta frente a un problema	13. ¿Quién cometió el error?
			¿Qué se evalúa?	14. El individuo
			¿Dónde se ve el problema?	15. Los empleados son el problema
			Solución al problema	16. Cambiar al empleado
			¿Qué son las personas?	17. Empleados

**Cuadro No. 5. Operacionalización de variable CUAN – Modelo de Gestión EFQM y administración de la UPLA.**

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
X: Modelos de gestión universitaria	X <sub>2</sub> : Modelo de gestión organizacional de excelencia. EFQM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación por elementos estratégicos</li> </ul>	Estructura organizacional	1. La estructura de la universidad esta interconectada.
			Actuación	2. Externa y abierta
X: Modelos de gestión universitaria	X <sub>2</sub> : Modelo de gestión organizacional de excelencia. EFQM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación por actuación</li> </ul>	Recurso principal	3. Personas
			Proyección de recursos humanos	4. Profesionales
			Dirección	5. Liderazgo
			Compensación	6. Resultados
			Actitud de recursos humanos	7. Satisfacción del cliente
			Actitud dominante	8. Procesos
			Control ejercido	9. F. 13
			Orientación de resultados	10. Orientado al cliente
			¿Qué se debe comprender?	11. 13 proceso
			Orientación colaborativa	12. Trabajar en equipo
			Pregunta frente a un problema	13. ¿Qué innovar, mejorar y aprender?
			¿Qué se evaluó?	14. El impacto y los resultados
			¿Dónde se ve el problema?	15. El proceso tiene problemas
			Solución al problema	16. Mejorar los agentes facilitadores
			¿Qué son las personas?	17. Colaboradores

**Cuadro No. 6. Operacionalización de variable CUAN – Modelo de Gestión por Procesos y administración de la UC.**

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
X: Modelos de gestión universitaria	X <sub>3</sub> : Modelo de gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación por elementos estratégicos</li> </ul>	4 Estructura organizacional	1. La estructura de la universidad es sistémica e interconectada
			Actuación	2. Externa y abierta
			Recurso principal	3. Conocimiento
			Proyección de recursos humanos	4. Profesionales
			Dirección	5. Auto-gerencia
			Compensación	6. Realización propia
			Actitud de recursos humanos	7. Generar valor
			Actitud dominante	8. Liderazgo
			13 Control ejercido	9. Autocontrol
			Orientación de resultados	10. Orientado al cliente
			¿Qué se debe comprender?	11. El proceso
			Orientación colaborativa	12. Trabajar en equipo
			Pregunta frente a un problema	13. ¿Qué permitió el error?
			¿Qué se evalúa?	14. El proceso
			¿Dónde se ve el problema?	15. El proceso tiene problemas
			Solución al problema	16. Mejorar el proceso
			¿Qué son las personas?	17. Talento humano
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación por actuación</li> </ul>		



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Método general.**

Se utilizó el Método Científico, como método general. Mohammad Naghi Namakforoosh (19) considera que es la “categorización, estructura, ordena y generaliza experiencias y observaciones en términos de conceptos y éstos a su vez sirven como apoyo fundamental de la investigación”.

##### **3.1.1. Método general de la presente investigación.**

###### **3.1.1.1. Métodos mixtos.**

Para el logro de los objetivos propuestos se utilizaron los métodos mixtos “las que representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del

fenómeno bajo estudio” (20). Además, fundamento la investigación en base al paradigma positivista y hermenéutico.



Figura 09. Métodos mixtos (20)

La principal bondad del método mixto, es el logro más profundo de los estudios y una mejor comprensión de los fenómenos. La percepción del fenómeno integral, completa y holística con el uso este enfoque. Además, utilizando este método se concluyen resultados similares que otros métodos, por lo tanto, se incrementará el nivel de confianza, a esto Hernández la denomina “riqueza interpretativa”

### 3.1.1.2. Métodos específicos de la investigación.

- **Métodos cualitativos.**
  - **Método descriptivo.**

Según Hernández y otros, (20) mencionan “que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las

variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”

En la presente investigación se describe, analiza e interpreta <sup>9</sup> sistemáticamente un conjunto de hechos, fenómenos y variables que caracterizan a las universidades en estudio; es decir estudiamos a la universidad en su estado actual.

- **Método inductivo.**

Se utilizó el Método Inductivo, que según Nel Quezada es (21) “Ir de los casos particulares a la generalización”. <sup>1</sup> Por ser la forma de razonamiento por medio del cual se pasa del conocimiento de casos particulares (Universidades de la Región Junín) a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales (Universidades de nuestro país). Aquí utilicé la experiencia por ser en algún momento parte de las universidades en estudio y así reafirmar con las entrevistas de profundidad.

- **Métodos cuantitativos.**

- **Método <sup>1</sup> estudio de caso.**

Utilicé el Estudio de Caso que según el libro Metodología de la Investigación. Resúmenes anexo No. 4,

de Hernández, Fernández y Baptista “el estudio de caso se puede definir como una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto, se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría”.

### <sup>6</sup> 3.2. Tipo de investigación.

Para la investigación CUAL, el tipo de investigación ha sido básica, “los estudios cualitativos utilizan datos recogidos a partir de observaciones participantes, las observaciones de los investigadores, entrevistas, textos y fuentes similares de información” (22). Intenta expandir los límites del conocimiento, su objetivo no es resolver un problema pragmático concreto, trata de responder a las preguntas que surgen de la observación y que suelen empezar por cómo y por qué.

La investigación básica se realizó para verificar qué modelo de gestión utilizan las universidades en estudio, motivo por el cual esta etapa consistió en describir las razones y motivos que los llevan al uso del modelo correspondiente, mediante las entrevistas de profundidad realizadas a los involucrados en la gestión de las universidades.

Para la investigación CUAN, según Antonio Vara-Horna (23), <sup>9</sup> el tipo de la investigación ha sido de tipo aplicada: “El interés de la investigación aplicada es práctico, pues sus resultados son utilizados inmediatamente en la solución de problemas de la realidad. La investigación aplicada normalmente

identifica la solución al problema y busca, dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el contexto específico”

<sup>5</sup> La investigación empresarial casi siempre es aplicada, porque busca solucionar un problema concreto, práctico, de la realidad cotidiana de las empresas, en nuestro caso las universidades. Según su alcance temporal ha sido sincrónica, porque estudió <sup>46</sup> los fenómenos en un periodo de tiempo corto y en un momento específico (año 2016). Según su profundidad es explicativa, porque la investigación <sup>47</sup> no solamente pretende medir las variables, sino estudiar las relaciones entre ellas, para conocer la estructura, su dinámica y los factores que intervienen en el proceso. Según sus fuentes es primaria ya que se utilizó datos de primera mano. Por su carácter ha sido CUAN, ya que se centró en aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación.

### <sup>9</sup> 3.3. Diseño de la investigación.

#### 3.3.1. Diseño general.

Según Hernández, Fernández y Baptista (20), manifiestan que; “cada estudio mixto implica un trabajo único y un diseño propio, ciertamente resulta una tarea “artesanal”; sin embargo, sí podemos identificar modelos generales de diseños que combinan los métodos cuantitativo y cualitativo, y que guían la construcción y el desarrollo del diseño particular”.

La investigación utilizó el diseño mixto secuencial (20), en ella <sup>22</sup> los datos recolectados y analizados en una fase del estudio (CUAL o CUAN) se utilizan para informar a la otra fase del estudio. Aquí, el análisis comienza antes de que todos los datos sean recabados.

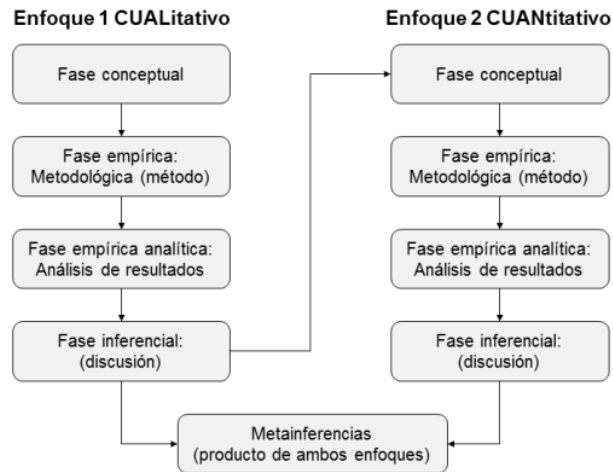


Figura 10. Diseños mixtos secuenciales

### 3.3.2. Diseño específico: Diseño exploratorio secuencial comparativa.

#### DEXPLOS.

Hernández, Fernández y Baptista; manifiestan que el diseño <sup>34</sup> implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Hay dos modalidades del diseño atendiendo a su finalidad; la derivativa y la comparativa.

La investigación tomó el diseño DEXPLOS comparativa (20), consiste; “en una primera fase se recolectan y analizan datos cualitativos para explorar un fenómeno, generándose una base de datos; posteriormente, en una segunda etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos y se obtiene otra base de datos (esta última fase no se construye completamente sobre la plataforma de la primera, como en la modalidad derivativa, pero sí se toman en cuenta los resultados iniciales:

errores en la elección de tópicos, áreas complejas de explorar, etc.). Los descubrimientos de ambas etapas se comparan e integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio. Se puede dar prioridad a lo cualitativo o a lo cuantitativo, o bien, otorgar el mismo peso, siendo lo más común lo primero CUAL. En ciertos casos se le puede otorgar prioridad a lo cuantitativo, por ejemplo: cuando el investigador intenta conducir fundamentalmente un estudio CUAN pero necesita comenzar recolectando datos cualitativos para identificar o restringir la dispersión de las posibles variables y enfocarlas. Pero siempre se recolectan antes los datos cualitativos. En ambas modalidades, los datos y resultados cuantitativos asisten al investigador en la interpretación de los descubrimientos de orden cualitativo”.

22  
 Es útil para quien busca explorar un fenómeno, pero que también desea expandir los resultados. Una gran ventaja del DEXPLOS reside en que es relativamente más fácil de implementar porque las etapas son claras y diferenciadas. Asimismo, resulta más sencillo de describir y reportar. (Creswell, 2009).

### 3.3.3. Esquema utilizado.



45  
 Figura 11. Esquema del diseño exploratorio secuencial. DEXPLOS (20)

### 3.4. Lugar y periodo de ejecución.

El lugar donde se realizó la investigación ha sido la Región Junín, específicamente la provincia de Huancayo, ya que es en ella donde se encuentran las tres universidades de origen huancaíno (Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Peruana Los Andes y la Universidad Continental) reconocidas e institucionalmente formalizadas ante la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) y el periodo de ejecución de la investigación ha sido de Marzo a Octubre 2016.

### 3.5. Población y muestra.

#### 3.5.1. Población.

El universo de la investigación estuvo conformado por las universidades de la Región Junín, y que son reconocidas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria como institucionalizadas, siendo estas; la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP), Universidad Peruana Los Andes (UPLA) y la Universidad Continental (UC).

Dentro de las universidades en estudio, la población estuvo compuesto por docentes, estudiantes y trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Peruana Los Andes y Universidad Continental. Ellas poseen la siguiente población de docentes nombrados, trabajadores administrativos nombrados y estudiantes:



2

Tabla 01. Población de las universidades en estudio.

<b>Universidad Nacional del Centro del Perú</b>	<b>Población</b>
Docentes nombrados *	597
Trabajadores administrativos nombrados.	343
Estudiantes.	9,324
FUENTE: Oficina de Planificación y Presupuesto. 2015	
<b>Universidad Peruana Los Andes</b>	<b>Población</b>
Docentes *	80
Trabajadores administrativos nombrados.	172
Estudiantes (Huancayo presencial).	13,333
FUENTE: Oficina Universitaria de Planificación. 2015	
<b>Universidad Continental</b>	<b>Población</b>
Docentes nombrados*	58
Trabajadores administrativos con contrato a plazo indeterminado.	45
Estudiantes.	10,104
* Considera a las autoridades.	
FUENTE: Oficina de Estadística. 2015	

### 3.5.2. Muestra.

#### 3.5.2.1. Muestreo secuencial para métodos mixtos.

- **Cual: Muestreo no probabilístico.**
- **Muestreo por juicio y bola de nieve.**

En una primera instancia se utilizó el muestreo por juicio, que según Marcela Benassini menciona (24): “Las unidades de muestra se seleccionan según la experiencia del investigador”, en esta etapa identifiqué y recurrí a los Rectores de las universidades.

Una vez culminado la primera etapa, siguió el muestreo bola de nieve, que según Benassine: “Es una variedad de procedimientos, donde los entrevistados iniciales y los entrevistados adicionales se obtienen a partir de la información que proporcionan los primeros. Esta técnica se utiliza para encontrar, por medio de referencias, miembros de poblaciones pocos comunes. Se le pide nombres de otros del mismo grupo”. A los nombrados de la secuencia se aplicó las entrevistas de profundidad. Recurrí a este método porque la información que obtuve en esta etapa sirvió para elaborar el cuestionario de la etapa CUAN.

La muestra estuvo constituida por los stakeholders internos de las universidades, aplicando el muestreo de bola de nieve.

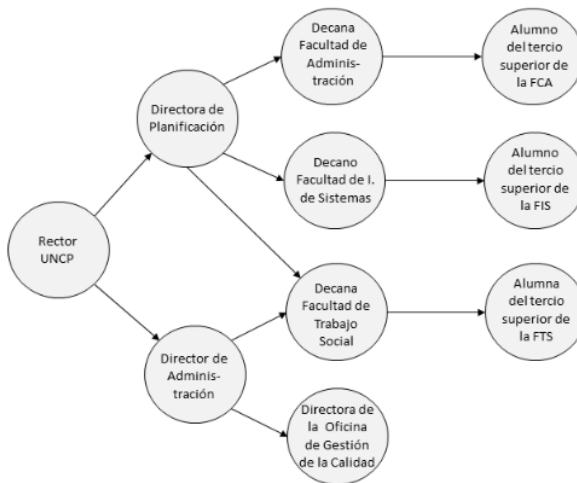


Figura 12. Muestreo bola de nieve, UNCP

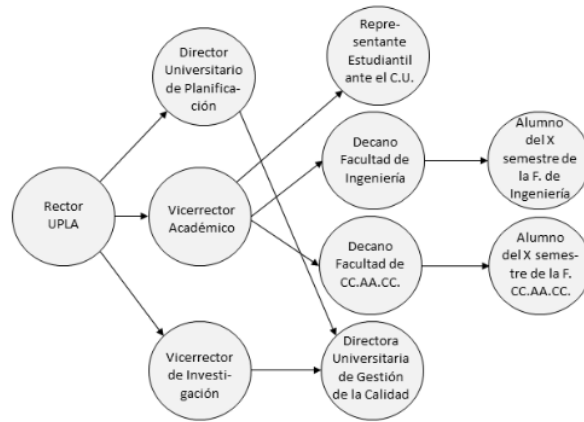


Figura 13. Muestreo bola de nieve, UPLA.

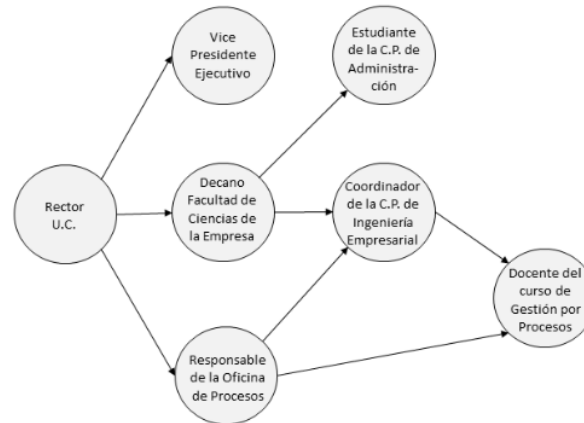


Figura 14. Muestreo bola de nieve, UC.

- **Cuan: Muestreo probabilístico.**

Para calcular la muestra de la población de docentes, trabajadores administrativos y estudiantes se utilizó la fórmula para calcular la muestra con población conocida (25), con un nivel de confianza de 95%, un error de 5% y para calcular la <sup>1</sup> proporción de la población que tiene la característica de interés que nos interesó medir (p) y la

proporción de la población que no tiene la característica de interés (q) se procedió a aplicar un pre test o prueba piloto, para cada una de las universidades materia de estudio.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

e = Máximo error permisible.

p = Proporción de la población que tiene la característica de interés que nos interesa medir.

q = Proporción de la población que no tiene la característica de interés.

a = Grado de confianza.

z = Valor de la distribución normal.

15 Para el cálculo de la muestra se utilizó el software Epidat, cuyos resultados se muestran a continuación.

#### **Prueba piloto:**

Para la prueba piloto se formuló la siguiente pregunta a 10 stakeholders internos; ¿Está satisfecho usted con la gestión de Universidad Nacional del Centro?

Sí = p = 0.1

No = q = 0.9

Para la prueba piloto se formuló la siguiente pregunta a 10 stakeholders internos; ¿Está satisfecho usted con la gestión de Universidad Peruana Los Andes?

$$\text{Sí} = p = 0.5 \quad \text{No} = q = 0.5$$

Para la prueba piloto se formuló la siguiente pregunta a 10 stakeholders internos; ¿Está satisfecho usted con la gestión de Universidad Continental?

$$\text{Sí} = p = 0.8 \quad \text{No} = q = 0.2$$

Tabla 02. Muestra para cada estrato por universidad.

<b>Universidad Nacional del Centro del Perú</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Docentes nombrados.	597	113
Trabajadores administrativos.	343	99
Estudiantes.	9,324	137
<b>Universidad Peruana Los Andes</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Docentes.	80	67
Trabajadores administrativos.	172	119
Estudiantes.	13,333	374
<b>Universidad Continental</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Docentes nombrados.	58	47
Trabajadores administrativos con contrato a plazo indeterminado.	45	39
Estudiantes (Huancayo presencial).	10,104	241
Total de cuestionarios aplicados:		1,236

### 3.5.2.2. Aspectos de inclusión y exclusión de la muestra cual y cuan.

La muestra estuvo constituida por los stakeholders internos de las universidades, los criterios han sido los siguientes:

- Docentes nombrados de las universidades, se consideró a las autoridades de gobierno (Rector y vicerrectores).
- Trabajadores nombrados de las universidades.
- Estudiantes de las universidades. Por las características del estudio sólo se consideró a los estudiantes a partir del sexto al décimo semestre, debido a que al momento de validar el cuestionario los estudiantes de los semestres inferiores desconocían muchos términos utilizados en el cuestionario.

### <sup>51</sup> 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

#### 3.6.1. Técnicas de recolección de datos.

- Para la investigación cual.

##### A. Observación.

Como punto inicial del proceso de percepción del entorno utilicé la observación (formación de imágenes, establecimiento de sensaciones esclarecimiento de ideas y elaboración de conceptos), de tal forma que el fenómeno a investigar ha sido de mi interés. Esta me permitió abordar los hechos; observando, midiendo y experimentando; por lo tanto, de acuerdo a Bernal es una fuente primaria (26). Para tal efecto utilicé la ficha de observación (anexo No. 03)

##### B. Formulario.

<sup>2</sup> Este instrumento sirvió para la recopilación de información objetiva de las universidades, para obtener datos

como; si la universidad cuenta con estatuto, modelo de gestión, plan estratégico y otros por mencionar. Para tal efecto utilicé la ficha de recopilación de información (anexo No. 4). Bernal lo considera una fuente secundaria (26)

### C. Entrevista de profundidad.

En un tercer momento utilicé la entrevista de profundidad, para el cuál diseñé una guía de preguntas (Anexo No. 5). Esto me permitió conocer distintas opiniones sobre los modelos de gestión y su eficacia en el logro de los objetivos estratégicos y el éxito de la gestión de la universidad. Aquí se compartió ideas de los participantes, dónde se le mencionaron que no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importaba era conocer su opinión sincera; por lo tanto, de acuerdo a Bernal es una fuente primaria (26)

## • Para la investigación cuan.

### A. Encuestas.

Han sido de gran utilidad para conocer la opinión de los stakeholders internos de las universidades en estudio. Se recopiló datos por medio de cuestionarios previamente diseñados, antes de la reproducción del cuestionario se realizó una prueba piloto para ver la confiabilidad del instrumento en la práctica. Esta prueba también permitió calcular el tiempo de aplicación a cada informante para responder el cuestionario.

### 3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.

El siguiente cuadro muestra el resumen de las técnicas, instrumentos (ver anexos 3, 4, 5) e instrumentos de registro de recolección de datos empleados en la investigación.

Cuadro No. 07. Resumen de técnicas e instrumentos de recolección de datos de la presente investigación.

Fuente	Técnicas	Instrumentos	Instrumento de Registro
Primaria.	Observación.	Ficha de Observación.	• Lapicero. • Formato.
<sup>2</sup> Secundaria.	Revisión Documental.	Formulario de recopilación de información.	• Lapicero. • Formato.
Primaria.	Entrevista.	Guía de Entrevista.	• Lapicero. • Celular.
Primaria.	Encuesta.	Cuestionario.	• Lapicero. • Formato.

### 3.7. Validación de los instrumentos de recolección de datos.

#### 3.7.1. Análisis de fiabilidad.

Para el análisis de fiabilidad se ha empleado se utilizó el alfa de Cronbach, para el que se utilizó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

<sup>1</sup> Dónde:

k = Número de ítems

$\sum \sigma_i^2$  = sumatoria de varianzas de los ítems.

$\sigma_t^2$  = varianza de los totales de los casos.



2  
 Tabla 03. Evaluación de los coeficientes de alfa de Cronbach.

Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable (27)

### 3.7.2. Fiabilidad del cuestionario éxito de la estrategia empresarial.

1  
 Empleando el software SPSS versión 23 se pudo obtener el siguiente resultado:

Tabla 04. Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos K
0.852	21

9  
 El nivel de fiabilidad del cuestionario es bueno, superior a 0.80

### 3.7.3. Fiabilidad del cuestionario modelo de gestión.

Tabla 05. Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos K
0.854	17

9  
 El nivel de fiabilidad del cuestionario es bueno, superior a 0.80

### 3.7.4. **Fiabilidad del cuestionario nivel de gestión.**

Tabla 06. **Fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>No. de elementos K</b>
0.874	15

<sup>1</sup> El nivel de fiabilidad del cuestionario es bueno, superior a 0.80

### 3.7.5. **Recolección de datos.**

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra adecuada, se procedió con la recolección de datos, la que implicó tres actividades estrechamente vinculadas entre sí.

- Se seleccionaron los instrumentos.
- Se validaron los instrumentos y fueron declarados confiables.
- Se aplicaron los instrumentos.

### 3.8. **Procesamiento de datos.**

El procesamiento de datos se realizó empleando el software SPSS versión 23, para el cálculo del tamaño de muestra se utilizó el software Epidat.

### 3.9. **Análisis estadístico: descriptivo e inferencial.**

#### 3.9.1 **Estadística descriptiva.**

Según Nel Quezada (21) “El investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables. Es decir, realiza análisis de estadística descriptiva para cada una de las variables de la matriz (ítems) y luego para cada una de las variables del estudio, finalmente aplica

cálculos estadísticos para probar sus hipótesis. Los tipos o métodos de análisis cuantitativo o estadístico son variados; pero cabe señalar que el análisis no es indiscriminado, cada método tiene su razón de ser y un propósito específico; por ello, no deben hacerse más análisis de los necesarios”.

### **3.9.2 Estadística inferencial.**

Según Hernández (20), “Con frecuencia, el propósito de la investigación va más allá de describir las distribuciones de las variables: se pretende probar hipótesis y generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población o universo. Los datos casi siempre se recolectan de una muestra y sus resultados estadísticos se denominan estadígrafos; la media o la desviación estándar de la distribución de una muestra son estadígrafos. A las estadísticas de la población se les conoce como parámetros. Éstos no son calculados, porque no se recolectan datos de toda la población, pero pueden ser inferidos de los estadígrafos, de ahí el nombre de estadística inferencial y su aplicación”. Esto es lo que se realizó en la presente investigación.

## <sup>6</sup> CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Resultados de la investigación cualitativa.

Los resultados de la investigación cualitativa obtenida mediante la ficha de observación, análisis documental y entrevistas de profundidad arrojan los resultados que presento a continuación.

#### 4.1.1 Resultados cualitativos: <sup>2</sup> Universidad Nacional del Centro del Perú.

##### 4.1.1.1 Observación.

<sup>3</sup> De acuerdo a la experiencia de estar laborando 24 años como docente (14 años a tiempo completo y 10 años a medio tiempo) <sup>3</sup> en la Universidad Nacional del Centro del Perú, he podido observar, medir y experimentar como es la gestión que se practica en ella, lo cual pude resumir en la siguiente ficha de observación.

**6**

**Cuadro No. 08. Resultados de observación: Universidad Nacional del Centro del Perú.**

<b>UNIVERSIDAD OBSERVADA: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ</b>				
<b>FECHA:</b>				
<b>OBSERVACIÓN 10 SOBRE LA: ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN</b>				
1. La universidad establece y formula su misión y visión en forma clara, reconociendo que es una comunidad de académicos, estudiantes y egresados, y cuya gestión es oportuno y responsabilidad de sus miembros.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
2. Los fines superiores que se propone cumplir la universidad son los de la docencia, investigación, proyección social y extensión.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
3. La universidad tiene capacidad de responder oportunamente a los cambios económicos, sociales, políticos y culturales en el ámbito de competencia.	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO
4. Los objetivos estratégicos y las metas que la universidad espera obtener están claramente expresados en el Plan Estratégico.	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO
5. Existe coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones diarias en la universidad.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
6. La universidad tiene claramente definidos sus procedimientos.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
7. Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación, así como los procedimientos concuerdan con el estatuto de la universidad.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
8. La gestión administrativa satisface los requerimientos académicos – administrativos.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
9. El clima laboral en la universidad es:	MUY BUENO	BUENO	MALO	PÉSIMO
10. La universidad cuenta con normas claras que definen las funciones a realizar por el personal administrativo.	SÍ	NO		
11. El personal administrativo es eficiente.	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
12. Las actitudes del personal administrativo son:	MUY BUENA	BUENA	MALA	PÉSIMA
13. La planificación financiera de la universidad es:	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
14. La ejecución presupuestal es coherente con lo planificado.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
15. La gestión financiera de la universidad es:	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
16. Se cuenta con los recursos financieros suficientes en el momento oportuno.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
17. La cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos asignados para las labores de la universidad es:	MUY ADECUADO	ADECUADO	POCO ADECUADO	INADE- CUADO
18. La renovación de los recursos tecnológicos para la gestión administrativa es:	OPORTUNO	A VECES OPORTUNO	EXTEM- PORÁNEO	
19. Los recursos técnicos (página web, ancho de banda, equipos informáticos, etc.) asignados a la proyección de imagen de la universidad son idóneos.	SÍ	NO		
20. La política para las relaciones institucionales con otras universidades y empresas tanto nacionales como extranjeras es:	MUY BUENO	BUENO	MALO	PÉSIMO
21. La universidad ofrece a sus egresados facilidades para el acceso a los diversos servicios y actividades institucionales.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

#### 4.1.1.2 Análisis documental.

En esta etapa los esfuerzos se centraron en buscar información documental de la Universidad Nacional del Centro del Perú y del sistema universitario, relacionado a los modelos de gestión que proponen desde su filosofía de gestión hasta analizar documentación de su organización, administración y gestión.

**Cuadro No. 09. Resultados del análisis documental: Universidad Nacional del Centro del Perú.**

FILOSOFÍA DE GESTIÓN				
Nº	Información requerida	¿Tiene?		Fuente de Información
		SI	NO	
1	Estatuto	X		Secretaría General
2	Plan estratégico	X		Oficina de Planificación
3	Cuadro de Mando Integral (Balanced scorecard)		X	Oficina de Planificación
4	Modelo de gestión		X	Oficina de Planificación

ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN				
Nº	Información requerida	¿Tiene?		Fuente de Información
		SI	NO	
5	Organigrama	X		Oficina de Planificación
6	Modelo explícito		X	Oficina de Planificación
7	Mapa de Procesos		X	Oficina de Planificación
8	Manual de organización y funciones	X		Oficina de Planificación
9	Manual de responsabilidades		X	Oficina de Planificación
10	Manual de procedimiento	X		Oficina de Planificación
11	Cuadro de asignación de personal	X		Oficina de Planificación
12	Reglamento de trabajo para personal docente	X		Oficina de Personal
13	Reglamento de trabajo para personal administrativo	X		Oficina de Personal
14	Presupuesto anual	X		Oficina de Presupuesto

**4.1.1.3 Análisis de las entrevistas de profundidad.**

En este acápite presento los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas de profundidad a los diversos actores seleccionados mediante el muestreo no probabilístico utilizando el muestreo por juicio y bola de nieve.

**Cuadro No. 10. Esquematización de testimonios de las entrevistas de profundidad: UNCP**

DOCENTE – TRABAJADOR ADMINISTRATIVO – ESTUDIANTE DE LA UNCP	
ÉXITO EMPRESARIAL	1.1 ¿Qué entiende por éxito empresarial? Triunfo empresarial, utilidades, crecimiento empresarial, reconocimiento.
	1.2 ¿Para lograr que la gestión de una universidad sea exitosa solamente basta cumplir con la Ley Universitaria? ¿Por qué? La mayor parte de los entrevistados mencionan que la Ley se debe de cumplir. Manejan recursos del Estado.
	1.3 ¿La universidad se puede gestionar como una empresa privada? ¿Por qué? Sí. Pero está de por medio el Estado Peruano y la SUNEDU quienes regulan su funcionamiento.
	1.4 ¿Cuáles son las principales barreras para una gestión universitaria exitosa? Las elecciones universales para elegir a autoridades que no tienen formación en gestión empresarial. El manejo político de las autoridades. Las limitaciones de las normas tanto internas y externas.
	2.1 ¿Qué entiende por modelo de gestión empresarial? Un gran número de entrevistados desconoce el término modelo de gestión empresarial. Dos de los entrevistados manifestaron que son estilos de dirección que imparten los líderes y dos dijeron que son modelos que llevan mejorar la calidad de sus productos y/o servicios que ofrece la empresa.
	2.2 ¿La universidad tiene un modelo de gestión? ¿Qué modelo es? Dos entrevistados manifestaron que la universidad tiene el modelo de gestión funcional.
MODELO DE GESTIÓN	2.3 ¿Es necesario que la universidad adopte un modelo de gestión? Después de la explicación del entrevistador. Todos manifestaron que la universidad debe adoptar un modelo de gestión.

<b>ESTRATEGIAS</b>	3.1 ¿La universidad tiene ventajas competitivas? Siete manifestaron que si tiene ventajas competitivas.
	3.2 ¿Podrías mencionar la ventaja competitiva de la universidad? Selecciona a los mejores postulantes. Tiene recursos asignados por el Estado. Ser la primera creada en la región. Docentes con altos grados académicos.
	3.3 ¿Podrías mencionar algunos objetivos estratégicos de la universidad? Acreditar las carreras profesionales. Mejorar la formación de los estudiantes. Realizar investigaciones trascendentales. Mejorar los ingresos de las unidades productivas de la universidad. Contribuir a la mejora de la sociedad. Solicitar mayor asignación presupuestal.
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	4.1 ¿La universidad cuenta con un organigrama funcional? Todos manifestaron que sí; pero muchos desconocen el término funcional.
	4.2 ¿La universidad cuenta con un organigrama estructural? Todos manifestaron que sí; pero muchos desconocen el término estructural.
	4.3 ¿La universidad cuenta con un mapa de procesos? No. Gran parte desconoce un mapa de procesos, solamente las autoridades entrevistadas conoce la importancia del mapa.
	4.4 ¿Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación están definidos? Sí. Solamente un entrevistado manifestó que hay mucha descoordinación en los diversos trámites que se realiza.
<b>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	5.1 ¿La universidad es visto como un sistema? Dos entrevistados desconocen el término sistema. La universidad no puede estar aislada de la sociedad.
	5.2 ¿Qué sistema de gestión utilizan en la universidad? (software) Solamente tres autoridades conocen los sistemas que se utiliza la universidad.
	5.3 ¿Los procedimientos se encuentran documentados? Uno de los entrevistados manifestó que se cuenta con un Manual de Procedimientos pero que no se ha difundido en su totalidad. Un entrevistado dijo que para documentar tiene que contarse primero con los procesos definidos.



GESTIÓN DE PERSONAS	6.1 ¿Se cuenta con un proceso de incorporación de personal a la universidad?
	Todos dijeron que no.
	6.2 ¿Se forma, evalúa y retribuye al personal de la universidad?
VALORES COMPARTIDOS	Los trabajadores administrativos tienen poca capacitación de acuerdo a su puesto de trabajo. Los docentes tienen la posibilidad de ascender mediante evaluación, pero por cuestiones presupuestales del gobierno central no se concretizan. La retribución cada vez es menor.
	6.3 ¿Las capacidades del personal están alineadas a los objetivos de la universidad?
	Siete entrevistados manifestaron que no hay alineación a los objetivos de la universidad.
VALORES COMPARTIDOS	7.1 ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la universidad?
	Tres dijeron democrático, mientras que el resto autoritario.
	7.2 ¿La universidad tiene identidad?
	Sí. La mayoría lo relaciona al símbolo al Huallallo Carhuanchu
	7.3 ¿Cuáles son los valores compartidos en la universidad? y ¿Por qué?
	La mayoría manifestó la solidaridad.
	7.4 Mencione el slogan que da posicionamiento a la universidad
Todos manifestaron: “Somos del centro somos del Perú”	
CIERRE	7.5 Mencione las aspiraciones colectivas de la universidad.
	Ser la mejor del centro del Perú. Carreras profesionales acreditadas.
	8.1 ¿Cómo se imagina la universidad dentro de 10 años?
CIERRE	Universidad con carreras profesionales acreditadas. Infraestructura moderna. Con un modelo de gestión.
	8.2 ¿Qué cambios ocurrirán en los modelos de gestión de sus universidades en el futuro?
	La universidad tendrá que adaptarse a las necesidades competitivas. Se privatizará poco a poco. Las facultades serán vistas como unidades empresariales.

#### 4.1.2 Resultados cualitativos: Universidad Peruana Los Andes.

##### 4.1.2.1 Observación.

De acuerdo a la experiencia de estar laborando 10 años como docente contratado, además de realizar varios trabajos de consultoría para la Universidad Peruana Los Andes, he podido

observar, medir y experimentar como es la gestión que se practica en ella, lo cual puede resumirse en la siguiente ficha de observación.

**Cuadro No. 11. Resultados de observación: UPLA**

UNIVERSIDAD OBSERVADA: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES				
FECHA:				
OBSERVACIÓN SOBRE LA: ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN				
1. La universidad establece y formula su misión y visión en forma clara, reconociendo que es una comunidad de académicos, estudiantes y egresados, y cuya gestión es atributo y responsabilidad de sus miembros.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
2. Los fines superiores que se propone cumplir la universidad son los de la docencia, investigación, proyección social y extensión.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
3. La universidad tiene capacidad de responder oportunamente a los cambios económicos, sociales, políticos y culturales en el ámbito de su competencia.	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO
4. Los objetivos estratégicos y las metas que la universidad espera obtener están claramente expresados en el Plan Estratégico.	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO
5. Existe coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones diarias en la universidad.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
6. La universidad tiene claramente definidos sus procedimientos.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
7. Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación, así como los procedimientos concuerdan con el estatuto de la universidad.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
8. La gestión administrativa satisface los requerimientos académicos – administrativos.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
9. El clima laboral en la universidad es:	MUY BUENO	BUENO	MALO	PÉSIMO
10. La universidad cuenta con normas claras que definen las funciones a realizar por el personal administrativo.	SÍ	NO		
11. El personal administrativo es eficiente.	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
12. Las actitudes del personal administrativo son:	MUY BUENA	BUENA	MALA	PÉSIMA
13. La planificación financiera de la universidad es:	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
14. La ejecución presupuestal es coherente con lo planificado.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
15. La gestión financiera de la universidad es:	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
16. Se cuenta con los recursos financieros suficientes en el momento oportuno.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
17. La cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos asignados para las labores de la universidad es:	MUY ADECUADO	ADECUADO	POCO ADECUADO	INADE- CUADO
18. La renovación de los recursos tecnológicos para la gestión administrativa es:	OPORTUNO	A VECES OPORTUNO	EXTEM- PORÁNEO	
19. Los recursos técnicos (página web, ancho de banda, equipos informáticos, etc.) asignados a la proyección de imagen de la universidad son idóneos.	SÍ	NO		
20. La política para las relaciones institucionales con otras universidades y empresas tanto nacionales como extranjeras es:	MUY BUENO	BUENO	MALO	PÉSIMO
21. La universidad ofrece a sus egresados facilidades para el acceso a los diversos servicios y actividades institucionales.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

#### 4.1.2.2 Análisis documental.

En esta etapa los esfuerzos se centraron en buscar información documental <sup>41</sup> de la Universidad Peruana Los Andes y del sistema universitario, relacionado a los modelos de gestión que proponen desde su filosofía de gestión hasta analizar la documentación de su organización, administración y gestión.

**Cuadro No. 12. Resultados del análisis documental: UPLA.**

FILOSOFÍA DE GESTIÓN				
2 Nº	Información requerida	¿Tiene?		Fuente de Información
		SI	NO	
1	Estatuto	X		Rectorado
2	Plan estratégico	X		Oficina Pla.
3	Cuadro de Mando Integral (Balanced scorecard)		X	Oficina Pla.
4	Modelo de gestión	X		Rectorado
ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN				
2 Nº	Información requerida	¿Tiene?		Fuente de Información
		SI	NO	
5	Organigrama	X		Oficina de Planificación
6	Modelo explícito	X		Rectorado
7	Mapa de Procesos		X	Rectorado
8	Manual de organización y funciones	X		Oficina de Planificación
9	Manual de responsabilidades		X	Oficina de Planificación
10	Manual de procedimiento		X	Oficina de Planificación
11	Cuadro de asignación de personal	X		Oficina de Planificación
12	Reglamento de trabajo para personal docente	X		Oficina de Personal
13	Reglamento de trabajo para personal administrativo	X		Oficina de Personal
14	Presupuesto anual	X		Oficina de Presupuesto

#### 4.1.2.3 Análisis de las entrevistas de profundidad.

En este acápite presento <sup>38</sup> los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas de profundidad a los diversos

actores seleccionados mediante el muestreo no probabilístico utilizando el muestreo por juicio y bola de nieve.

**Cuadro No. 13. Esquematización de testimonios de las entrevistas de profundidad: Universidad Peruana Los Andes**

DOCENTE – TRABAJADOR ADMINISTRATIVO – ESTUDIANTE DE LA UPLA	
ÉXITO EMPRESARIAL	1.1 ¿Qué entiende por éxito empresarial? Posicionamiento en la mente del cliente, crecimiento en otras regiones, diversificación de la empresa, aplicación correcta de estrategias.
	1.2 ¿Para lograr que la gestión de una universidad sea exitosa solamente basta cumplir con la Ley Universitaria? ¿Por qué? La Ley Universitaria hay que cumplirla haciendo énfasis en la acreditación y licenciamiento. Tiene potestad académica, económica, normativa y administrativa dentro de la Ley.
	1.3 ¿La universidad se puede gestionar como una empresa privada? ¿Por qué? Sí. La universidad es una empresa, que está regida por normas especiales que hay que cumplirlas.
	1.4 ¿Cuáles son las principales barreras para una gestión universitaria exitosa? Grupos que se organizan para elegir a las autoridades que tienen intereses particulares. Algunos colaboradores de confianza que no están capacitados. Burocracia.
	2.1 ¿Qué entiende por modelo de gestión empresarial? Estilo de gerencia de los dueños. Sirve de referencia a otras empresas.
	2.2 ¿La universidad tiene un modelo de gestión? ¿Qué modelo es? Solamente uno dijo desconocer el modelo. EFQM, la mayor parte no supo escifrar.
	2.3 ¿Es necesario que la universidad adopte un modelo de gestión? Después de la explicación del entrevistador. Todos manifestaron que la universidad debe difundir más el modelo EFQM.
ESTRATEGIAS	3.1 ¿La universidad tiene ventajas competitivas? Sí, masivamente.
	3.2 ¿Podrías mencionar la ventaja competitiva de la universidad? Al alcance todos los segmentos de la región. Está presente en varias ciudades. Gran población estudiantil.

	<p>3.3 ¿Podrías mencionar algunos objetivos estratégicos de la universidad?</p> <p>Implementar el modelo EFQM. Formar integralmente al estudiante. Mejorar el desempeño administrativo. Contribuir al desarrollo de la sociedad. Lograr el licenciamiento de la universidad. Investigar los problemas de la sociedad.</p>
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<p>4.1 ¿La universidad cuenta con un organigrama funcional?</p> <p>Todos dijeron que sí; gran parte de ellos desconocen la palabra funcional.</p>
	<p>4.2 ¿La universidad cuenta con un organigrama <sup>41</sup> estructural?</p> <p>Un 50% manifestaron que sí; y lo categorizan en <b>órganos de gobierno, tecno estructura y órganos de línea</b>; pero muchos no conocen que es estructural.</p>
	<p>4.3 ¿La universidad cuenta con un mapa de procesos?</p> <p>Todos dijeron no. Debe implementarse el modelo EFQM ya que dentro ello se encuentra los procesos.</p>
	<p>4.4 ¿Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación están definidos?</p> <p>Sí.</p>
	<p>5.1 ¿La universidad es visto como un sistema?</p> <p>Sí.</p>
	<p>5.2 ¿Qué sistema de gestión utilizan en la universidad? (software)</p> <p>Mencionaron los siguientes softwares no integrados, que trabajan independientemente: El sistema académico, financiero, trámite documentario, el sistema digital de control de asistencia docente (SIDCAD) y de los trabajadores administrativos (SISPAT).</p>
	<p>5.3 ¿Los procedimientos se encuentran documentados?</p> <p>No. Recién está en propuesta de implementación.</p>
GESTIÓN DE PERSONAS	<p>6.1 ¿Se cuenta con un proceso de incorporación de personal a la universidad?</p> <p>Sí. Para el personal docente y trabajador administrativo. Hay excepciones con algunos contratos de urgencia.</p>
	<p>6.2 ¿Se forma, evalúa y retribuye al personal de la universidad?</p> <p>No existen políticas de retribución a docentes y trabajadores administrativos. No hay ascensos y promociones.</p>
	<p>6.3 ¿Las capacidades del personal están alineadas a los objetivos de la universidad?</p> <p>50% manifestaron que no están alineados. Desconocen los objetivos estratégicos. Dos desconocen que es alinear.</p>
	<p>7.1 ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la universidad?</p> <p>La mayoría manifestó ser democrático y participativo.</p>
VA LO DE	

	7.2 ¿La universidad tiene identidad?
	Sí.
	7.3 ¿Cuáles son los valores compartidos en la universidad? y ¿Por qué?
	La mayoría dijo: trabajo en equipo, honestidad y solidaridad.
	7.4 Mencione el slogan que da posicionamiento a la universidad
	La mayoría dijo: “Universidad rumbo al siglo XXI”, “Hacia la excelencia académica”, “Universidad inclusiva”, “Universidad sin fines de lucro” y “Nuestra experiencia garantiza tu excelencia”
	7.5 Mencione las aspiraciones colectivas de la universidad.
	Implementar el modelo EFQM. Lograr la mejora continua. Acreditación nacional e internacional.
<b>CIERRE</b>	8.1 ¿Cómo se imagina la universidad dentro de 10 años?
	Universidad acreditada nacional e internacionalmente. EFQM implementado al 100%. Apoyando a la sociedad.
	8.2 ¿Qué cambios ocurrirán en los modelos de gestión de sus universidades en el futuro?
	Se implementará en su totalidad el modelo EFQM. Logrando el liderazgo buscar otros modelos superiores de gestión.

#### 4.1.3 Resultados cualitativos: Universidad Continental.

##### 4.1.3.1 Observación.

De acuerdo a la experiencia de haber laborado 5 años como coordinador y docente contratado del Instituto Continental unidad de negocios de la Corporación Educativa Continental que incluye la Universidad Continental que posee la misma filosofía de gestión, he podido observar, medir y experimentar como es la gestión que se practica en ella, lo cual pude <sup>2</sup> resumir en la siguiente ficha de observación.

**Cuadro No. 14. Resultados de observación: Universidad Continental.**

UNIVERSIDAD OBSERVADA: UNIVERSIDAD CONTINENTAL				
FECHA:				
OBSERVACIÓN SOBRE LA: ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN				
1. La universidad establece y formula su misión y visión en forma clara, reconociendo que es una comunidad de académicos, estudiantes y egresados, y cuya gestión es <b>25</b> buto y responsabilidad de sus miembros.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
2. Los fines superiores que se propone cumplir la universidad son los de la docencia, investigación, proyección social y extensión.	<b>1</b> TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
3. La universidad <b>5</b> tiene capacidad de responder oportunamente a los cambios económicos, sociales, políticos y culturales en el ámbito de <b>7</b> competencia.	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO
4. Los objetivos estratégicos y las metas que la universidad espera obtener están claramente expresados en el Plan Estratégico.	<b>1</b> TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO
5. Existe coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones diarias en la universidad.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
6. La universidad tiene claramente definidos sus procedimientos.	<b>1</b> TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
7. Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación, así como los procedimientos concuerdan con el estatuto de la universidad.	<b>1</b> TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
8. La gestión administrativa satisface los requerimientos académicos – administrativos.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
9. El clima laboral <b>7</b> la universidad es:	MUY BUENO	BUENO	MALO	PÉSIMO
10. La universidad cuenta con normas claras que definen las funciones a realizar por el personal administrativo.	SÍ	NO		
11. El personal administrativo es eficiente.	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
12. Las actitudes del personal administrativo son:	MUY BUENA	BUENA	MALA	PÉSIMA
13. La <b>5</b> planificación financiera de la universidad es:	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
14. La ejecución presupuestal es coherente con lo planificado.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
15. La <b>5</b> gestión financiera de la universidad es:	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
16. Se cuenta con los recursos financieros suficientes en el momento oportuno.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
17. La <b>5</b> cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos <b>12</b> nados para las labores de la universidad es:	MUY ADECUADO	ADECUADO	POCO ADECUADO	INADE- CUADO
18. La renovación de los recursos tecnológicos para la gest <b>12</b> administrativa es:	OPORTUNO	A VECES OPORTUNO	EXTEM- PORÁNEO	
19. Los recursos técnicos (página web, ancho de banda, equipos informáticos, etc.) asignados a la proyección de ima <b>7</b> n de la universidad son idóneos.	SÍ	NO		
20. La política para las relaciones institucionales con otras universidades y empresas tanto nacionales como extr <b>7</b> jeras es:	MUY BUENO	BUENO	MALO	PÉSIMO
21. La universidad ofrece a sus egresados facilidades para el acceso a los diversos servicios y actividades institucionales.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

#### 4.1.3.2 Análisis documental.

En esta etapa los esfuerzos se centraron en buscar información documental de la Universidad Continental y del sistema universitario, relacionado a los modelos de gestión que proponen desde su filosofía de gestión hasta analizar documentación de su organización, administración y gestión.

**Cuadro No. 15. Resultados del análisis documental: Universidad Continental**

FILOSOFÍA DE GESTIÓN				
2 Nº	Información requerida	¿Tiene?		Fuente de Información
		SI	NO	
1	Estatuto	X		Secretaria General
2	Plan estratégico	X		Oficina de Planificación
3	19 Cuadro de Mando Integral (Balanced scorecard)	X		Oficina de Planificación
4	Modelo de gestión	X		Rectorado

ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN				
2 Nº	Información requerida	¿Tiene?		Fuente de Información
		SI	NO	
5	Organigrama	X		Oficina de Planificación
6	Modelo explícito	X		Oficina de Procesos 3
7	Mapa de Procesos	X		Oficina de Procesos
8	Manual de organización y funciones		X	Oficina de Planificación
9	Manual de responsabilidades	X		Oficina de Procesos
10	Manual de procedimiento	X		Oficina de Procesos
11	Cuadro de asignación de personal	X		Oficina de Planificación
12	Reglamento de trabajo para personal docente	X		Oficina de Personal
13	Reglamento de trabajo para personal administrativo	X		Oficina de Personal
14	Presupuesto anual	X		Gerencia



#### 4.1.3.3 Análisis de las entrevistas de profundidad.

En este acápite presento los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas de profundidad a los diversos actores seleccionados mediante el muestreo no probabilístico utilizando el muestreo por juicio y bola de nieve.

**Cuadro No. 16. Esquematización de testimonios de las entrevistas de profundidad: Universidad Continental.**

DOCENTE – TRABAJADOR ADMINISTRATIVO – ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD CONTINENTAL	
ÉXITO EMPRESARIAL	1.1 ¿Qué entiende por éxito empresarial? Emprendimiento. Ganancias y utilidades. Inversiones en diferentes sectores.
	1.2 ¿Para lograr que la gestión de una universidad sea exitosa solamente basta cumplir con la Ley Universitaria? ¿Por qué? La Ley Universitaria es un marco de referencia. Se respeta. Rige el sentido de la existencia de la universidad.
	1.3 ¿La universidad se puede gestionar como una empresa privada? ¿Por qué? Sí. La universidad es una empresa. La UC es privada y SAC.
	1.4 ¿Cuáles son las principales barreras para una gestión universitaria exitosa? No hay barreras.
	2.1 ¿Qué entiende por modelo de gestión empresarial? Manera de gestionar la empresa.
	2.2 ¿La universidad tiene un modelo de gestión? ¿Qué modelo es? Sí. Modelo de gestión por procesos.
	2.3 ¿Es necesario que la universidad adopte un modelo de gestión? Después de la explicación del entrevistador. Sí.
ESTRATEGIAS	3.1 ¿La universidad tiene ventajas competitivas? Todos manifestaron sí.
	3.2 ¿Podrías mencionar la ventaja competitiva de la universidad? Calidad acreditada. Competitividad profesional. Compromiso social. Campus moderno. Innovación constante. Motivación al emprendimiento.
	3.3 ¿Podrías mencionar algunos objetivos estratégicos de la universidad? Ser una de las 10 mejores del país. Liderar la formación profesional. Mejorar la competitividad. Ser referente a nivel nacional.

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	4.1 ¿La universidad cuenta con un organigrama funcional? Solo 2 mencionaron que sí.
	4.2 ¿La universidad cuenta con un organigrama estructural? No. La mayoría desconoce el organigrama estructural.
	4.3 ¿La universidad cuenta con un mapa de procesos? La gran mayoría manifestó que sí.
	4.4 ¿Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación están definidos? Sí.
<b>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	5.1 ¿La universidad es visto como un sistema? Sí. Organización inteligente. Flexible. Sinérgica. Procesos de calidad. Estándares internacionales.
	5.2 ¿Qué sistema de gestión utilizan en la universidad? (software) Mencionaron que cuentan con diferentes software de acuerdo a la necesidad del área, pero que si cuentan con un Cuadro de Mando Integral para toda la organización.
	5.3 ¿Los procedimientos se encuentran documentados? Sí.
<b>GESTIÓN DE PERSONAS</b>	6.1 ¿Se cuenta con un proceso de incorporación de personal a la universidad? Sí. Proceso de selección de docentes. Trabajadores administrativos en base a antecedentes.
	6.2 ¿Se forma, evalúa y retribuye al personal de la universidad? Se forman cuadros. Evaluación del desempeño constante. Baja retribución. Meritocracia.
	6.3 ¿Las capacidades del personal están alineadas a los objetivos de la universidad? Sí.
<b>VALORES COMPARTIDOS</b>	7.1 ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la universidad? El liderazgo participativo.
	7.2 ¿La universidad tiene identidad? Sí.
	7.3 ¿Cuáles son los valores compartidos en la universidad? y ¿Por qué? Compromiso. Servicio. Se premian los méritos.
	7.4 Mencione el slogan que da posicionamiento a la universidad “El poder del conocimiento”. “Vive tu propósito”
	7.5 Mencione las aspiraciones colectivas de la universidad. Estar entre las 10 mejores universidades privadas al año 2020. Liderar la formación profesional. Satisfacción total.

<b>CIERRE</b>	8.1 ¿Cómo se imagina la universidad dentro de 10 años?
	Universidad con campus a nivel internacional. Acreditada como universidad.
	8.2 ¿Qué cambios ocurrirán en los modelos de gestión de sus universidades en el futuro?
	Seguirá en la línea del SINEACE. Se adaptará a los modelos de gestión en el tiempo.

#### **4.2 Resultados de la investigación cuantitativa.**

En este apartado presento en una primera instancia, los resultados estadísticos para corroborar la hipótesis planteada: “Existen diferencias estadísticas significativas entre los modelos de gestión y el éxito de las Universidades de la Región Junín” y de esta manera corroborar lo que se menciona en la Matriz de consistencia 2.

En una segunda instancia presento los resultados de la influencia que tienen estos modelos de gestión en la administración de las universidades de la Matriz de consistencia 3.

##### **4.2.1 Análisis de diferencias <sup>3</sup> entre los modelos de gestión adoptado por las universidades de la Región Junín.**

Se realizó un análisis de varianza (Analysis of variance - ANOVA) que compara las variaciones en las calificaciones en cada una de las sub variables o dimensiones comparándolas por modelo de gestión. El análisis ANOVA es de una vía o factor, en nuestro caso el modelo de gestión.

##### **4.2.1.1 Diferencias <sup>3</sup> entre los modelos de gestión en las universidades de la Región Junín.**

###### **a. Prueba de homogeneidad de varianzas:**

H<sub>0</sub>: Las varianzas son iguales en los tres modelos

H<sub>1</sub>: Las varianzas no son iguales en los tres modelos

Tabla 07. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Éxito del modelo de gestión			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
74.430	2	1233	0.000

El valor  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ , rechazamos  $H_0$ , las varianzas no son iguales en los tres modelos.

**b. Prueba ANOVA:**

$H_0: \mu_{\text{proc}} = \mu_{\text{EFQM}} = \mu_{\text{Fun}}$

<sup>33</sup>  
 $H_1$ : Por lo menos una media es diferente.

Tabla 08. ANOVA. Éxito del modelo de gestión.

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre Grupos	37785.220	2	18892.610	172.518	0.000
Dentro de Grupos	135026.880	1233	109.511		
Total	172812.100	1235			

<sup>4</sup>  
Valor  $P < \alpha$  Rechazamos  $H_0$  como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre Modelos de Gestión y su éxito empresarial por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.

**c. Análisis de comparación múltiple:**

<sup>26</sup>  
Utilicé el método de Tukey para comparar por pares las medias de los tres modelos:

Tabla 09. Comparación múltiple entre los tres modelos.

(I) Modelo de gestión	(J) Modelo de gestión	Sig.
Por procesos – UC	EFQM – UPLA	.000
	Funcional – UNCP	.000
EFQM – UPLA	Por procesos – UC	.000
	Funcional – UNCP	.000
Funcional – UNCP	Por procesos – UC	.000
	EFQM – UPLA	.000

$$H_0: \alpha_{\text{Proc}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{Proc}} \neq \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{Proc}} = \alpha_{\text{func}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{Proc}} \neq \alpha_{\text{func}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{func}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{func}} \neq \alpha_{\text{EFQM}}$$

En todos los casos se rechaza  $H_0$  de igualdad de medias, (valor  $P < \alpha$ ). En todos los casos las medias difieren. Por tanto, todos los modelos alcanzan puntajes diferentes.

#### d. Gráfico de medias:

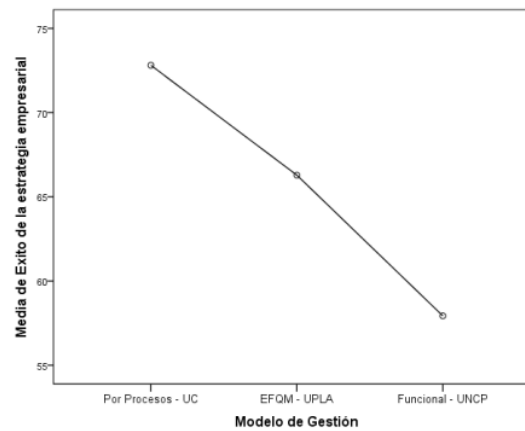


Figura 15. Gráfico de medias. Diferencia entre los modelos de gestión adoptados por las universidades.

El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito de modelo de gestión en el éxito empresarial es mucho mayor en el modelo por procesos.

#### 4.2.1.2 Diferencias en las estrategias utilizadas por las universidades de la Región Junín.

##### a. Prueba de homogeneidad de varianzas:

H<sub>0</sub>: Las varianzas son iguales en los tres modelos

H<sub>1</sub>: Las varianzas no son iguales en los tres modelos

6  
Tabla 10. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Éxito en la estrategia			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
16.188	2	1233	0.000

Valor P = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05, rechazamos H<sub>0</sub>, las varianzas no son iguales.

##### b. Prueba ANOVA:

H<sub>0</sub>:  $\mu_{\text{proc}} = \mu_{\text{EFQM}} = \mu_{\text{Fun}}$

H<sub>1</sub>: Por lo menos una media es diferente

23  
Tabla 11. ANOVA. Éxito en la estrategia.

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	136.792	2	68.396	7.028	0.001
Dentro de grupos	11999.613	1233	9.732		
Total	12136.405	1235			

4 Valor  $P < \alpha$  Rechazamos  $H_0$  como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión y estrategia por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.

**c. Análisis de comparación múltiple:**

26 Utilicé el método de Tukey para comparar por pares las medias de los tres modelos:

Tabla 12. Comparación múltiple entre las estrategias.

11 (I) Modelo de gestión	(J) Modelo de gestión	Sig.
Por procesos – UC	EFQM – UPLA	0.309
	Funcional – UNCP	0.113
EFQM – UPLA	Por procesos – UC	0.309
	Funcional – UNCP	0.001
Funcional - UNCP	Por procesos – UC	0.113
	EFQM – UPLA	0.001

$$H_0: \mu_{\text{Proc}} = \mu_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \mu_{\text{proc}} \neq \mu_{\text{EFQM}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{proc}} = \alpha_{\text{func}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{proc}} \neq \alpha_{\text{func}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{func}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{func}} \neq \alpha_{\text{EFQM}}$$

Solo en el caso funcional existe diferencia, tiene un valor P bajo con respecto a otras comparaciones.

**d. Gráfico de medias:**

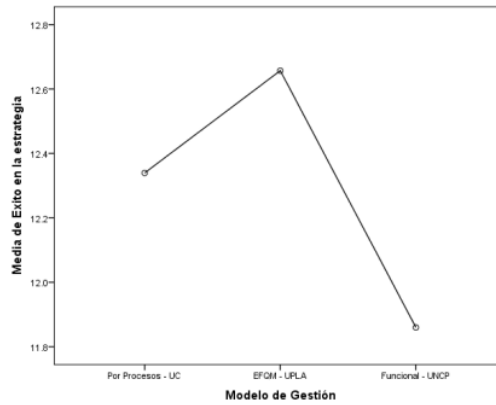


Figura 16. Gráfico de medias. Diferencia entre las estrategias utilizadas por las universidades.

El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito de la gestión en estrategias es mucho mayor en el Modelo EFQM.

**4.2.1.3 Diferencias en las estructuras organizacionales de las universidades de la Región Junín.**

**a. Prueba de homogeneidad de varianzas:**

H<sub>0</sub>: Las varianzas son iguales en los tres modelos

H<sub>1</sub>: Las varianzas no son iguales en los tres modelos

Tabla 13. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Éxito en la Organización			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
41.014	2	1233	0.000

Valor P = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05, rechazamos H<sub>0</sub>, las varianzas no son iguales.



**b. Prueba ANOVA:**

$$H_0: \mu_{\text{proc}} = \mu_{\text{EFQM}} = \mu_{\text{Fun}}$$

H1: Por lo menos una media es diferente.

Tabla 14. ANOVA. Éxito de la organización.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	623.293	2	311.647	40.997	0.000
Dentro de grupos	9372.959	1233	7.602		
Total	9996.252	1235			

Valor  $P < \alpha$ . Rechazamos  $H_0$  como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre Modelos de Gestión en Organización por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.

**c. Análisis de comparación múltiple:**

Utilicé el método de Tukey para comparar por pares las medias de los tres modelos:

Tabla 15. Comparación múltiple entre las estructuras organizacionales.

(I) Modelo de gestión	(J) Modelo de gestión	Sig.
Por procesos – UC	EFQM – UPLA	0.000
	Funcional – UNCP	0.000
EFQM – UPLA	Por procesos – UC	0.000
	Funcional – UNCP	0.000
Funcional – UNCP	Por procesos – UC	0.000
	EFQM – UPLA	0.000

$$H_0: \alpha_{\text{Proc}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{proc}} \neq \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{proc}} = \alpha_{\text{func}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{proc}} \neq \alpha_{\text{func}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{func}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{func}} \neq \alpha_{\text{FQM}}$$

En todos los casos las medias difieren. Por tanto, todos los modelos alcanzan.

#### d. Gráfico de medias:

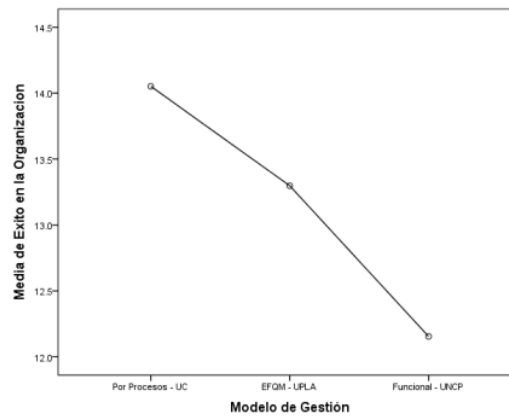


Figura 17. Gráfico de medias. Diferencia entre las estructuras organizacionales adoptadas por las universidades.

El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito de la gestión en organización es mucho mayor en el modelo por procesos.

**4.2.1.4 Diferencias entre los sistemas y procedimientos utilizados por las universidades de la Región Junín.**

**a. Prueba de homogeneidad de varianzas:**

H<sub>0</sub>: Las varianzas son iguales en los tres modelos

H<sub>1</sub>: Las varianzas no son iguales en los tres modelos

Tabla 16. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Éxito en los sistemas y procedimientos			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
22.529	2	1233	0.000

Valor P = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05, rechazamos H<sub>0</sub>, la varianzas no son iguales.

**b. Prueba ANOVA:**

H<sub>0</sub>:  $\mu_{\text{proc}} = \mu_{\text{EFQM}} = \mu_{\text{Fun}}$

H<sub>1</sub>: Por lo menos una media es diferente.

Tabla 17. ANOVA. Éxito de los sistemas y procedimientos.

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	715.859	2	357.930	70.727	0.000
Dentro de grupos	6239.895	1233	5.061		
Total	6955.754	1235			

Valor P <  $\alpha$ . Rechazamos H<sub>0</sub> como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión de los sistemas por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.

**c. Análisis de comparación múltiple:**

Utilicé el método de Tukey para comparar por pares las medias de los tres modelos:

Tabla 18. Comparación múltiple entre los sistemas y procedimientos

(I) Modelo de gestión	(J) Modelo de gestión	Sig.
Por procesos - UC	EFQM – UPLA	0.000
	Funcional - UNCP	0.000
EFQM - UPLA	Por procesos - UC	0.000
	Funcional - UNCP	0.000
Funcional - UNCP	Por procesos - UC	0.000
	EFQM - UPLA	0.000

$$H_0: \alpha_{\text{proc}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{proc}} \neq \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{proc}} = \alpha_{\text{func}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{proc}} \neq \alpha_{\text{func}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{func}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{func}} \neq \alpha_{\text{EFQM}}$$

En todos los casos las medias difieren. Por tanto, todos los modelos alcanzan puntajes diferentes.

**d. Gráfico de medias:**

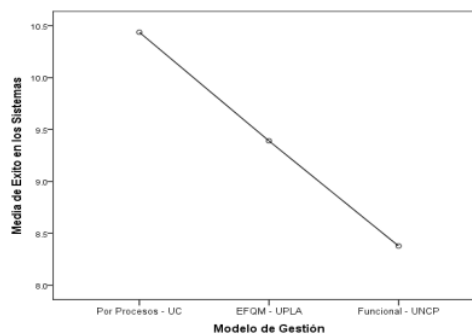


Figura 18. Gráfico de medias. Diferencia entre los sistemas y procedimientos utilizados por las universidades.

El gráfico muestra que el nivel de Calificación en el éxito de la gestión de los sistemas es mucho mayor en el modelo por procesos.

#### 4.2.1.5 Diferencias en la gestión de personas en las universidades de la **Región Junín.**

##### a. Prueba de homogeneidad de varianzas:

H<sub>0</sub>: Las varianzas son iguales en los tres modelos

H<sub>1</sub>: Las varianzas no son iguales en los tres modelos

6

Tabla 19. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Éxito en la gestión de personas			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
31.886	2	1233	0.000

Valor P = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05, rechazamos H<sub>0</sub>, la varianzas no son iguales.

##### b. Prueba ANOVA:

H<sub>0</sub>:  $\mu_{\text{proc}} = \mu_{\text{EFQM}} = \mu_{\text{Fun}}$

33

H<sub>1</sub>: Por lo menos una media es diferente.

Tabla 20. ANOVA. Éxito en el personal.

23

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	4250.957	2	2125.479	217.070	0.000
Dentro de grupos	12073.123	1233	9.792		
Total	16324.080	1235			

4 Valor  $P < \alpha$ . Rechazamos  $H_0$  como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión de personas por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.

**c. Análisis de comparación múltiple:**

26 Utilicé el método de Tukey para comparar por pares las medias de los tres modelos:

Tabla 21. Comparación múltiple entre la gestión de personas.

11 (I) Modelo de gestión	(J) Modelo de gestión	Sig.
Por procesos – UC	EFQM – UPLA	0.000
	Funcional - UNCP	0.000
EFQM – UPLA	Por procesos - UC	0.000
	Funcional - UNCP	0.000
Funcional – UNCP	Por procesos - UC	0.000
	EFQM – UPLA	0.000

$$H_0: \alpha_{\text{proc}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{proc}} \neq \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{proc}} = \alpha_{\text{func}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{proc}} \neq \alpha_{\text{func}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{func}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{func}} \neq \alpha_{\text{EFQM}}$$

En todos los casos las medias difieren. Por tanto todos los modelos alcanzan puntajes diferentes.

**d. Gráfico de medias:**

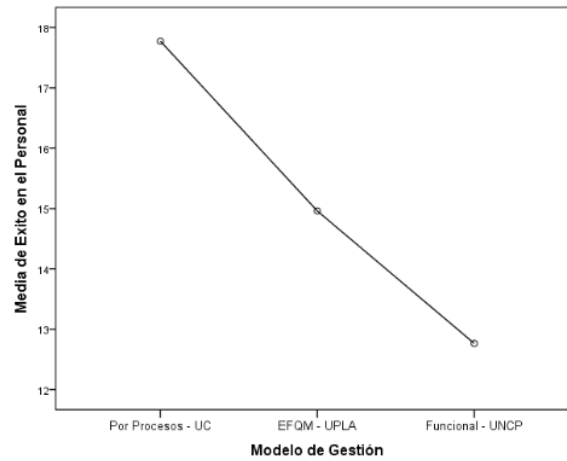


Figura 19. Gráfico de medias. Diferencia entre la gestión de personas adoptado por las universidades.

En todos los casos se rechaza  $H_0$  de igualdad de medias, (valor  $P < \alpha$ ). El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito <sup>53</sup> de la gestión de personal es mucho mayor en el modelo por procesos.

**4.1.1.6 Diferencias en los valores compartidos en las universidades de la Región Junín.**

**a. Prueba de homogeneidad de varianzas:**

$H_0$ : Las varianzas son iguales en los tres modelos

$H_1$ : Las varianzas no son iguales en los tres modelos

Tabla 22. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Éxito en los valores compartidos			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
48.204	2	1233	0.000

Valor  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ , rechazamos  $H_0$ , las varianzas no son iguales.

**b. Prueba ANOVA:**

$H_0: \mu_{\text{proc}} = \mu_{\text{EFQM}} = \mu_{\text{Fun}}$

$H_1$ : Por lo menos una media es diferente.

Tabla 23. ANOVA. Éxito en los valores compartidos.

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre Grupos	5087.267	2	2543.634	253.076	0.000
Dentro de Grupos	12392.720	1233	10.051		
Total	17479.987	1235			

Valor  $P < \alpha$ . Rechazamos  $H_0$  como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión de los valores por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.

**c. Análisis de comparación múltiple:**

Utilicé el método de Tukey para comparar por pares las medias de los tres modelos:

Tabla 24. Comparación múltiple entre los valores compartidos

(I) Modelo de gestión	(J) Modelo de gestión	Sig.
Por procesos - UC	EFQM - UPLA	0.000
	Funcional - UNCP	0.000
EFQM - UPLA	Por procesos - UC	0.000
	Funcional - UNCP	0.000
Funcional - UNCP	Por procesos - UC	0.000
	EFQM - UPLA	0.000



$$H_0: \alpha_{\text{Proc}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{Proc}} \neq \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{Proc}} = \alpha_{\text{func}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{Proc}} \neq \alpha_{\text{func}}$$

$$H_0: \alpha_{\text{func}} = \alpha_{\text{EFQM}}$$

$$H_1: \alpha_{\text{func}} \neq \alpha_{\text{EFQM}}$$

En todos los casos se rechaza  $H_0$  de igualdad de medias, (valor  $P < \alpha$ ). En todos los casos las medias difieren. Por tanto todos los modelos alcanzan puntajes diferentes.

#### d. Gráfico de medias:

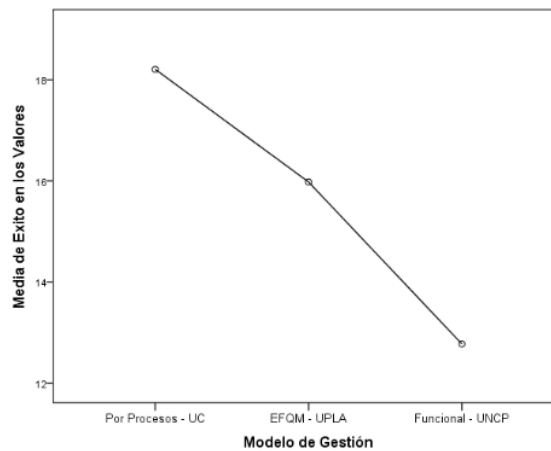


Figura 20. Gráfico de medias. Diferencia entre los valores compartidos por las universidades.

El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito de la gestión de los valores es mucho mayor en el modelo por procesos.

**4.2.2 Análisis de la influencia del modelo de gestión adoptado por las universidades.**

**4.2.2.1 Modelo de gestión funcional: Universidad Nacional del Centro del Perú.**

**a. Análisis para la hipótesis general**

**a.1. Conversión a datos agrupados:**

Tabla 25. Estadísticos: modelo de gestión funcional y administración UNCP.

Estadísticos			
		Modelo de gestión funcional	Administración UNCP
N	Válido	349	349
	Perdidos	0	0
Media		59.60	46.59
Desviación estándar		7.311	5.799
Mínimo		32	24
Máximo		74	71

**Variable modelo de gestión:**

$$Xa = 7.311(-0.75)+59.60$$

$$Xa = 54.1168$$

$$Xb = 7.311(0.75)+59.60$$

$$Xb = 65.0833$$

Por tanto los Intervalos serán:

Nivel	Intervalo
Bajo	32.0000 a 54.1168
Medio	54.1168 a 65.0833
Alto	65.0833 a 74.0000

Los intervalos son abiertos a la izquierda y cerrados a la derecha.

**Variable administración:**

$$Xa = 5.799(-0.75)+46.59$$

$$Xa = 42.2408$$

$$Xb = 5.799(0.75)+46.59$$

$$Xb = 50.9393$$

Por tanto los Intervalos serán:

Nivel	Intervalo
Bajo	24.0000 a 42.2408
Medio	42.2408 a 50.9393
Alto	50.9393 a 71.0000

Los intervalos son abiertos a la izquierda y cerrados a la derecha.

El proceso anterior se repite para cada combinación.

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 26. Frecuencias del modelo de gestión funcional agrupado.

<b>Modelo de gestión guncional (agrupado)</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Bajo</b>	81	23.2	23.2	23.2
	<b>Medio</b>	198	56.7	56.7	79.9
	<b>Alto</b>	70	20.1	20.1	100.0
	<b>Total</b>	349	100.0	100.0	

Esta tabla es válida para todo el modelo funcional.

Tabla 27. Frecuencias de la administración UNCP agrupado.

<b>Administración UNCP (agrupado)</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Bajo</b>	68	19.5	19.5	19.5
	<b>Medio</b>	179	51.3	51.3	70.8
	<b>Alto</b>	102	29.2	29.2	100.0
	<b>Total</b>	349	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada o:

### **a.2. Tabla de contingencia:**

Tabla 28. Tabla cruzada modelo de gestión funcional.

<b>Tabla cruzada modelo de gestión funcional (agrupado)*Administración UNCP (agrupado)</b>					
<b>Recuento</b>					
		<b>Administración UNCP (agrupado)</b>			<b>Total</b>
		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	
<b>Modelo de gestión funcional (agrupado)</b>	<b>Bajo</b>	24	37	20	81
	<b>Medio</b>	31	109	58	198
	<b>Alto</b>	13	33	24	70
<b>Total</b>		68	179	102	349

### **a.3. Prueba de hipótesis**

$H_0: 0 = E$  Modelo de gestión funcional y administración son independientes.

$H_1$ : 0  $\neq$  E Modelo de gestión funcional y administración no son independientes.

Tabla 29. Pruebas de chi-cuadrado.

	5 Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.259 <sup>a</sup>	4	.083
Razón de verosimilitud	7.786	4	.100
Asociación lineal por lineal	3.579	1	.058
No. de casos válidos	349		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 13.64.

Como el Valor  $P = 0.083 > \alpha = 0.05$  No rechazamos  $H_0$  como verdadera: Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión funcional y administración son independientes.

**b. Análisis para las variables modelo de funcional y planificación:**

**b.1. Conversión a datos agrupados:**

Tabla 30. Estadísticos: modelo de gestión funcional y planificación.

Estadísticos			
		Modelo de gestión funcional	Planificación
N	Válido	349	349
	Perdidos	0	0
Media		59.60	14.04
Desviación estándar		7.311	2.136
Mínimo		32	8
Máximo		74	21

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias: con esto se obtiene la tabla de doble entrada.

Tabla 31. Frecuencias de planificación UNCP agrupado.

Planificación (agrupado)					
		Fre- cuencia	Porcen- taje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	85	24.4	24.4	24.4
	Medio	178	51.0	51.0	75.4
	Alto	86	24.6	24.6	100.0
	Total	349	100.0	100.0	

### b.2. Tabla de contingencia:

Tabla 32. Tabla cruzada modelo de gestión funcional. Planificación.

Tabla cruzada modelo de gestión funcional (agrupado)*Planificación (agrupado)					
Recuento					
		Planificación (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo de gestión funcional (agrupado)	Bajo	19	40	22	81
	Medio	55	95	48	198
	Alto	11	43	16	70
Total		85	178	86	349

### b.3 Prueba de hipótesis

$H_0$ :  $O = E$  Modelo de gestión funcional y planificación son independientes.

$H_1$ :  $O \neq E$  Modelo de gestión funcional y planificación no son independientes.

28  
Tabla 33. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.325 <sup>a</sup>	4	.256
Razón de verosimilitud	5.506	4	.239
Asociación lineal por lineal	.056	1	.813
N de casos válidos	349		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 17.05.

4  
Como el Valor  $P = 0.256 > \alpha = 0.05$  no rechazamos  $H_0$   
como verdadera: Existe evidencia muestral suficiente para afirmar

que las variables modelo de gestión funcional y planificación son independientes.

**c. Análisis para las variables modelo de funcional y ejecución:**

**c.1. Conversión a datos agrupados:**

Tabla 34. Estadísticos: modelo de gestión funcional y ejecución.

Estadísticos			
		Modelo de gestión funcional	Ejecución
N	Válido	349	349
	Perdidos	0	0
Media		59.60	11.22
Desviación estándar		7.311	2.189
Mínimo		32	4
Máximo		74	20

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 35. Frecuencias de ejecución UNCP agrupado.

Ejecución (agrupado)					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	107	30.7	30.7	30.7
	Medio	239	68.5	68.5	99.1
	Alto	3	.9	.9	100.0
	Total	349	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada.

**c.2. Tabla de Contingencia:**

Tabla 36. Tabla cruzada modelo de gestión funcional. Ejecución.

Tabla cruzada modelo de gestión funcional (agrupado)*Ejecución (agrupado)					
Recuento					
		Ejecución (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo de gestión funcional (agrupado)	Bajo	29	52	0	81
	Medio	54	142	2	198
	Alto	24	45	1	70
Total		107	239	3	349

### c.3. Prueba de hipótesis

$H_0$ : O = E Modelo de gestión por funcional y ejecución son independientes.

$H_1$ : O  $\neq$  E Modelo de gestión funcional y ejecución no son independientes.

30  
Tabla 37. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.452 <sup>a</sup>	4	.485
Razón de verosimilitud	4.086	4	.394
Asociación lineal por lineal	.217	1	.642
N de casos válidos	349		
a. 3 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .60.			

4  
Como el Valor P = 0.485 >  $\alpha = 0.05$  no rechazamos  $H_0$  como verdadera: Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión funcional y ejecución son independientes.

### d. Análisis para las variables modelo de gestión y control:

#### d.1. Conversión a datos agrupados:

Tabla 38. Estadísticos: modelo de gestión funcional y control.

		Estadísticos	
		Modelo de gestión funcional	Control
N	Válido	349	349
	Perdidos	0	0
Media		59.60	10.31
Desviación estándar		7.311	2.048
Mínimo		32	4
Máximo		74	16

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 39. Frecuencias de control UNCP agrupado.

Control (agrupado)					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	36	10.3	10.3	10.3
	Medio	216	61.9	61.9	72.2
	Alto	97	27.8	27.8	100.0
	Total	349	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada.

#### d.2. Tabla de Contingencia:

Tabla 40. Tabla cruzada modelo de gestión funcional. Control.

Tabla cruzada modelo de gestión funcional (agrupado)*Control (agrupado)					
Recuento					
		Control (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo de gestión funcional (agrupado)	Bajo	20	47	14	81
	Medio	11	132	55	198
	Alto	5	37	28	70
Total		36	216	97	349

#### d.3. Prueba de hipótesis

$H_0$ :  $O = E$  Modelo de gestión funcional y control son independientes.

$H_1$ :  $O \neq E$  Modelo de gestión funcional y control no son independientes.

Tabla 41. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30.080 <sup>a</sup>	4	.000
Razón de verosimilitud	26.531	4	.000
Asociación lineal por lineal	18.055	1	.000
N de casos válidos	349		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7.22.



Como el Valor P = 0.000 <  $\alpha = 0.05$  rechazamos  $H_0$  como verdadera: Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables Modelo de gestión funcional y control no son independientes. El modelo de gestión si está presente en el control.

**e. Análisis para las variables modelo de gestión y mejora:**

**e.1. Conversión a datos agrupados:**

Tabla 42. Estadísticos: modelo de gestión funcional y mejora.

Estadísticos			
		Modelo de gestión funcional	Mejora
N	Válido	349	349
	Perdidos	0	0
Media		59.60	11.02
Desviación estándar		7.311	2.131
Mínimo		32	5
Máximo		74	16

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 43. Frecuencias de mejora UNCP agrupado.

Mejora (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	68	19.5	19.5	19.5
	Medio	206	59.0	59.0	78.5
	Alto	75	21.5	21.5	100.0
	Total	349	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada o:

### e.2. Tabla de Contingencia:

Tabla 44. Tabla cruzada modelo de gestión funcional. Mejora.

Tabla cruzada modelo de gestión funcional (agrupado)*Mejora (agrupado)					
Recuento					
		Mejora (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo de gestión funcional (agrupado)	Bajo	18	40	23	81
	Medio	35	122	41	198
	Alto	15	44	11	70
Total		68	206	75	349

### e.3. Prueba de hipótesis

$H_0$ :  $O = E$  Modelo de gestión funcional y mejora son independientes.

$H_1$ :  $O \neq E$  Modelo de gestión funcional y mejora no son independientes.

Tabla 45. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.395 <sup>a</sup>	4	.249
Razón de verosimilitud	5.404	4	.248
Asociación lineal por lineal	1.246	1	.264
N de casos válidos	349		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 13.64.

Como el Valor  $P = 0.249 > \alpha = 0.05$  no rechazamos  $H_0$  como verdadera: Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión funcional y mejora son independientes.

#### 4.2.2.2 Modelo de gestión EFQM: Universidad Peruana Los Andes.

##### a. Análisis para la hipótesis general.

##### a.1 Conversión a datos agrupados:

Tabla 46. Estadísticos: modelo de gestión EFQM y administración.

Estadísticos			
		Modelo EFQM	Administración UPLA
N	Válido	560	560
	Perdidos	0	0
Media		58.57	56.53
Desviación estándar		9.267	10.440
Mínimo		29	19
Máximo		78	84

##### Variable modelo de gestión:

$$Xa = 9.267(-0.75) + 58.57$$

$$Xa = 51.6198$$

$$Xb = 9.267(0.75) + 58.57$$

$$Xb = 65.5203$$

Por tanto los Intervalos serán:

Nivel	Intervalo
Bajo	29.0000 a 51.6198
Medio	51.6198 a 65.5203
Alto	65.5203 a 78.0000

Los intervalos son abiertos a la izquierda y cerrados a la derecha.

##### Variable administración:

$$Xa = 10.440(-0.75) + 56.53$$

$$Xa = 48.70$$

$$Xb = 10.440(0.75) + 56.53$$

$$Xb = 64.36$$

Por tanto los Intervalos serán:

Nivel	Intervalo
Bajo	19.0000 a 48.7000
Medio	48.7000 a 64.3600
Alto	64.3600 a 84.0000

Los intervalos son abiertos a la izquierda y cerrados a la derecha.

El proceso anterior se repite para cada combinación.

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 47. Frecuencias del modelo EFQM agrupado.

Modelo EFQM (agrupado)					
		Fre- cuencia	Porcen- taje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	124	22.1	22.1	22.1
	Medio	339	60.5	60.5	82.7
	Alto	97	17.3	17.3	100.0
	Total	560	100.0	100.0	

Esta tabla es válida para todo el modelo EFQM

Tabla 48. Frecuencias de la administración UPLA agrupado.

Administración UPLA (agrupado)					
		Fre- cuencia	Porcen- taje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	92	16.4	16.4	16.4
	Medio	336	60.0	60.0	76.4
	Alto	132	23.6	23.6	100.0
	Total	560	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada.

### a.2 Tabla de Contingencia:

Tabla 49. Tabla cruzada modelo EFQM. Administración

Tabla cruzada modelo EFQM (agrupado)*Administración UPLA (agrupado)					
Recuento					
		Administración UPLA (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo EFQM (agrupado)	Bajo	33	72	19	124
	Medio	43	208	88	339
	Alto	16	56	25	97
Total		92	336	132	560

### a.3 Prueba de hipótesis

$H_0$ : O = E Modelo de gestión EFQM y administración son independientes.

H<sub>1</sub>: O ≠ E Modelo de gestión EFQM y administración no son independientes.

6  
Tabla 50. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15.585 <sup>a</sup>	4	.004
Razón de verosimilitud	15.064	4	.005
Asociación lineal por lineal	7.150	1	.007
N de casos válidos	560		
a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 15.94.			

4  
Como el Valor P = 0.004 < α = 0.05 rechazamos H<sub>0</sub> como verdadera: Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión EFQM y administración no son independientes.

## b. Análisis para las variables modelo de gestión y planificación:

### b.1 Conversión a datos agrupados:

Tabla 51. Estadísticos: modelo de gestión EFQM y planificación.

Estadísticos			
		Modelo EFQM	Planificación
N	Válido	560	560
	Perdidos	0	0
Media		58.57	17.42
Desviación estándar		9.267	3.294
Mínimo		29	5
Máximo		78	24

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 52. Frecuencias de planificación EFQM agrupado.

Planificación (agrupado)					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	69	12.3	12.3	12.3
	Medio	331	59.1	59.1	71.4
	Alto	160	28.6	28.6	100.0
	Total	560	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada.

### b.2 Tabla de Contingencia:

Tabla 53. Tabla cruzada modelo EFQM. Planificación.

Tabla cruzada modelo EFQM (agrupado)*Planificación (agrupado)					
Recuento					
		Planificación (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo EFQM (agrupado)	Bajo	23	79	22	124
	Medio	36	199	104	339
	Alto	10	53	34	97
Total		69	331	160	560

### b.3 Prueba de hipótesis

$H_0$ :  $O = E$  Modelo de gestión EFQM y planificación son independientes.

$H_1$ :  $O \neq E$  Modelo de gestión EFQM y planificación no son independientes.

8  
Tabla 54. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.842 <sup>a</sup>	4	.012
Razón de verosimilitud	13.061	4	.011
Asociación lineal por lineal	10.258	1	.001
N de casos válidos	560		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 11.95.

Como el Valor  $P = 0.012 < \alpha = 0.05$  rechazamos  $H_0$  como verdadera: Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión EFQM y planificación no son independientes.

**c. Análisis para las variables modelo de gestión y ejecución:**

**c.1 Conversión a datos agrupados:**

Tabla 55. Estadísticos: modelo de gestión EFQM y ejecución.

Estadísticos			
		Modelo EFQM	Ejecución
N	Válido	560	560
	Perdidos	0	0
Media		58.57	12.94
Desviación estándar		9.267	3.016
Mínimo		29	4
Máximo		78	20

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 56. Frecuencias de ejecución UPLA agrupado.

Ejecución (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	100	17.9	17.9	17.9
	Medio	373	66.6	66.6	84.5
	Alto	87	15.5	15.5	100.0
	Total	560	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada o:

### c.2 Tabla de Contingencia:

Tabla 57. Tabla cruzada Modelo EFQM. Ejecución.

Tabla cruzada modelo EFQM (agrupado)*Ejecución (agrupado)					
Recuento					
		Ejecución (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo EFQM (agrupado)	Bajo	27	70	27	124
	Medio	50	249	40	339
	Alto	23	54	20	97
Total		100	373	87	560

### c.3 Prueba de hipótesis

$H_0$ : O = E Modelo de gestión EFQM y ejecución son independientes.

$H_1$ :  $O \neq E$  Modelo de gestión EFQM y ejecución no son independientes.

29  
Tabla 58. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.572 <sup>a</sup>	4	.001
Razón de verosimilitud	18.354	4	.001
Asociación lineal por lineal	.179	1	.672
N de casos válidos	560		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 15.07.

4  
Como el Valor  $P = 0.001 < \alpha = 0.05$  rechazamos  $H_0$  como verdadera: Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión EFQM y ejecución no son independientes.



**d. Análisis para las variables modelo de gestión y control:**

**d.1 Conversión a datos agrupados:**

Tabla 59. Estadísticos: modelo de gestión EFQM y control.

Estadísticos			
		Modelo EFQM	Control
N	Válido	560	560
	Perdidos	0	0
Media		58.57	13.13
Desviación estándar		9.267	3.219
Mínimo		29	4
Máximo		78	20

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes

tablas de frecuencias:

Tabla 60. Frecuencias de control UPLA agrupado.

Control (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	106	18.9	18.9	18.9
	Medio	311	55.5	55.5	74.5
	Alto	143	25.5	25.5	100.0
	Total	560	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada o:

**d.2 Tabla de Contingencia:**

Tabla 61. Tabla cruzada Modelo EFQM. Control.

Tabla cruzada Modelo EFQM (agrupado)*Control (agrupado)					
Recuento					
		Control (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo EFQM (agrupado)	Bajo	34	70	20	124
	Medio	48	194	97	339
	Alto	24	47	26	97
Total		106	311	143	560

### d.3 Prueba de hipótesis

H<sub>0</sub>: O = E Modelo de gestión EFQM y control son independientes.

H<sub>1</sub>: O ≠ E Modelo de gestión EFQM y control no son independientes.

Tabla 62. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.213 <sup>a</sup>	4	.002
Razón de verosimilitud	17.514	4	.002
Asociación lineal por lineal	3.264	1	.071
N de casos válidos	560		
a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 18.36.			

Como el Valor P = 0.002 <  $\alpha = 0.05$  rechazamos H<sub>0</sub> como verdadera: Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión EFQM y control no son independientes.

### e. Análisis para las variables modelo de gestión y mejora:

#### e.1 Conversión a datos agrupados:

Tabla 63. Estadísticos: modelo de gestión EFQM y mejora.

Estadísticos			
		Modelo EFQM	Mejora
N	Válido	560	560
	Perdidos	0	0
Media		58.57	13.04
Desviación estándar		9.267	2.833
Mínimo		29	4
Máximo		78	20

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 64. Frecuencias de mejora UPLA agrupado.

Mejora (agrupado)					
		Fre- cuencia	Porcen- taje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	110	19.6	19.6	19.6
	Medio	374	66.8	66.8	86.4
	Alto	76	13.6	13.6	100.0
	Total	560	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada o:

### e.2 Tabla de Contingencia:

Tabla 65. Tabla cruzada modelo EFQM. Mejora.

Tabla cruzada modelo EFQM (agrupado)*Mejora (agrupado)					
Recuento					
		Mejora (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo EFQM (agrupado)	Bajo	36	72	16	124
	Medio	52	248	39	339
	Alto	22	54	21	97
Total		110	374	76	560

### e.3 Prueba de hipótesis

$H_0$ : O = E Modelo de gestión EFQM y mejora son independientes.

$H_1$ : O  $\neq$  E Modelo de gestión EFQM y mejora no son independientes.

15  
 Tabla 66. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20.256 <sup>a</sup>	4	.000
Razón de verosimilitud	19.227	4	.001
Asociación lineal por lineal	4.169	1	.041
N de casos válidos	560		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 13.16.

4  
 Como el Valor  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$  rechazamos  $H_0$  como verdadera: Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión EFQM y mejora no son independientes.

3  
**4.2.2.3 Modelo de gestión por procesos: Universidad Continental.**

**a. Análisis para la hipótesis general.**

**a.1 Conversión a datos agrupados:**

11  
 Tabla 67. Estadísticos: modelo de gestión por procesos y administración.

		Estadísticos	
		Modelo de gestión por procesos - UC	Administración UC
N	Válido	327	327
	Perdidos	0	0
Media		61.80	57.38
Desviación estándar		8.649	13.717
Mínimo		22	17
Máximo		76	85

**Variable modelo de gestión:**

$$X_a = 8.649 (-0.75) + 61.80$$

$$X_a = 55.3133$$

$$X_b = 8.649 (0.75) + 61.80$$

$$X_b = 68.2868$$

Por tanto los Intervalos serán:

Nivel	Intervalo
Bajo	22.0000 a 55.3133
Medio	55.3133 a 68.2868
Alto	68.2868 a 76.0000

Los intervalos son abiertos a la izquierda y cerrados a la derecha.

**Variable administración:**

$$X_a = 13.717 (-0.75) + 57.38$$

$$X_a = 47.0923$$

$$X_b = 13.717(0.75) + 57.38$$

$$X_b = 67.6678$$

Por tanto los Intervalos serán:

Nivel	Intervalo
Bajo	17.0000 a 47.0923
Medio	47.0923 a 67.6678
Alto	67.6678 a 85.0000

Los intervalos son abiertos a la izquierda y cerrados a la derecha.

El proceso anterior se repite para cada combinación.

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 68. Frecuencias del modelo por procesos agrupado.

Modelo de gestión por procesos (UC) (agrupado)					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	69	21.1	21.1	21.1
	Medio	191	58.4	58.4	79.5
	Alto	67	20.5	20.5	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Esta tabla es válida para todo el modelo por procesos.

Tabla 69. Frecuencias de administración Universidad Continental agrupado.

Administración UC (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	73	22.3	22.3	22.3
	Medio	193	59.0	59.0	81.3
	Alto	61	18.7	18.7	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada.

## a.2 Tabla de Contingencia:

Tabla 70. Tabla cruzada modelo por procesos - Administración.

Tabla cruzada modelo de gestión por procesos (UC) (agrupado)*Administración UC (agrupado)					
Recuento					
		Administración UC (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo de gestión por procesos (UC) (agrupado)	Bajo	30	30	9	69
	Medio	27	138	26	191
	Alto	16	25	26	67
Total		73	193	61	327

## a.3 Prueba de hipótesis

$H_0$ :  $O = E$  Modelo de gestión por procesos y administración son independientes.

$H_1$ :  $O \neq E$  Modelo de gestión por procesos y administración no son independientes.

Tabla 71. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de Chi-Cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51.830 <sup>a</sup>	4	0.000
Razón de verosimilitud	47.297	4	0.000
Asociación lineal por lineal	17.167	1	0.000
N de casos válidos	327		
a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 12.50.			

Como el Valor  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$  rechazamos  $H_0$  como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión por procesos y administración no son independientes. (Existe relación entre las dos variables). La percepción

que se tiene del modelo de gestión tiene relación con la percepción que se tiene de la administración de la Universidad Continental se ve de manera coherente.

**b. Análisis para las variables modelo de gestión y planificación:**

**b.1 Conversión a datos agrupados:**

Tabla 72. Estadísticos: <sup>11</sup> modelo de gestión por procesos y planificación.

Estadísticos			
		Modelo de gestión por procesos - UC	Planificación UC
N	Válido	327	327
	Perdidos	0	0
Media		61.80	17.61
Desviación estándar		8.649	4.731
Mínimo		22	5
Máximo		76	25

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 73. Frecuencias de planificación Universidad Continental agrupado

Planificación (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	61	18.7	18.7	18.7
	Medio	219	67.0	67.0	85.6
	Alto	47	14.4	14.4	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada o:

## b.2 Tabla de Contingencia:

Tabla 74. Tabla cruzada modelo por procesos - Planificación.

Tabla cruzada modelo de gestión por procesos (UC) (agrupado)*Planificación (agrupado)					
Recuento					
		Planificación (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo de gestión por procesos (UC) (agrupado)	Bajo	27	33	9	69
	Medio	22	150	19	191
	Alto	12	36	19	67
Total		61	219	47	327

## b.3 Prueba de hipótesis.

$H_0$ :  $O = E$  Modelo de gestión por procesos y planificación son independientes.

$H_1$ :  $O \neq E$  Modelo de gestión por procesos y planificación no son independientes.

Tabla 75. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de Chi-Cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41.889 <sup>a</sup>	4	.000
Razón de verosimilitud	37.596	4	.000
Asociación lineal por line	13.855	1	.000
N de casos válidos	327		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 9.63.

Como el Valor  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$  rechazamos  $H_0$  como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión por procesos y planificación no son independientes.



**c. Análisis para las variables modelo de gestión y ejecución:**

**c.1 Conversión a datos agrupados:**

11

Tabla 76. Estadísticos: modelo de gestión por procesos y ejecución.

Estadísticos			
		Modelo de gestión por procesos – UC	Ejecución UC
N	Válido	327	327
	Perdidos	0	0
Media		61.80	13.47
Desviación estándar		8.649	3.862
Mínimo		22	4
Máximo		76	20

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 77. Frecuencias de ejecución Universidad Continental agrupado

Ejecución (agrupado)					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	78	23.9	23.9	23.9
	Medio	179	54.7	54.7	78.6
	Alto	70	21.4	21.4	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada o:

**c.2 Tabla de Contingencia:**

Tabla 78. Tabla cruzada modelo por procesos - Ejecución.

Tabla cruzada modelo de gestión por procesos (UC) (agrupado)*Ejecución (agrupado)					
Recuento					
		Ejecución (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo de gestión por procesos (UC) (agrupado)	Bajo	29	34	6	69
	Medio	35	118	38	191
	Alto	14	27	26	67
Total		78	179	70	327

### c.3 Prueba de hipótesis.

$H_0$ :  $O = E$  Modelo de gestión por procesos y ejecución son independientes.

$H_1$ :  $O \neq E$  Modelo de gestión por procesos y ejecución no son independientes.

Tabla 79. Pruebas de <sup>14</sup> chi-cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31.795 <sup>a</sup>	4	0.000
Razón de verosimilitud	30.109	4	0.000
Asociación lineal por lineal	19.813	1	0.000
N de casos válidos	327		
a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 14.34.			

Como el <sup>4</sup> Valor  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$  rechazamos  $H_0$  como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente <sup>21</sup> para afirmar que las variables modelo de gestión por procesos y ejecución no son independientes.

### d. Análisis para las variables modelo de gestión y control:

#### d.1 Conversión a datos agrupados:

Tabla 80. Estadísticos: <sup>11</sup> modelo de gestión por procesos y control.

Estadísticos		
	Modelo de gestión por procesos (UC)	Control UC
N	Válido	327
	Perdidos	0
Media	61.80	12.46
Desviación estándar	8.649	3.949
Mínimo	22	4
Máximo	76	20

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 81. Frecuencias de control Universidad Continental agrupado.

Control (agrupado)					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	65	19.9	19.9	19.9
	Medio	190	58.1	58.1	78.0
	Alto	72	22.0	22.0	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada o:

#### d.2 Tabla de Contingencia:

Tabla 82. Tabla cruzada modelo por procesos - Control.

Recuento					
		Control (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo de gestión por procesos (UC) (agrupado)	Bajo	24	36	9	69
	Medio	27	126	38	191
	Alto	14	28	25	67
Total		65	190	72	327

#### d.3 Prueba de hipótesis.

$H_0$ :  $O = E$  Modelo de gestión por procesos y control son independientes.

$H_1$ :  $O \neq E$  Modelo de gestión por procesos y control no son independientes.

Tabla 83. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de Chi-Cuadrado			
	Valor	GI	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26.467 <sup>a</sup>	4	0.000
Razón de verosimilitud	24.876	4	0.000
Asociación lineal por lineal	11.881	1	0.001
N de casos válidos	327		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 13.32.

Como el <sup>4</sup> Valor  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$  rechazamos  $H_0$  como verdadera. Existe evidencia muestral <sup>21</sup> suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión por procesos y control no son independientes.

**e. Análisis para las variables modelo de gestión y mejora:**

**e.1 Conversión a datos agrupados:**

Tabla 84. Estadísticos: <sup>11</sup> modelo de gestión por procesos y mejora.

		Estadísticos	
		Modelo de gestión por procesos (UC)	Mejora UC
N	Válido	327	327
	Perdidos	0	0
Media		61.80	13.83
Desviación estándar		8.649	3.683
Mínimo		22	4
Máximo		76	20

Haciendo las conversiones en SPSS se obtiene las siguientes tablas de frecuencias:

Tabla 85. Frecuencias de mejora Universidad Continental agrupado.

		Mejora (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	57	17.4	17.4	17.4
	Medio	214	65.4	65.4	82.9
	Alto	56	17.1	17.1	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Con esto se puede obtener la tabla de doble entrada o:

### e.2 Tabla de Contingencia:

Tabla 86. Tabla cruzada modelo por procesos - Mejora.

Tabla cruzada modelo de gestión por procesos (UC) (agrupado)*Mejora (agrupado)					
Recuento					
		Mejora (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Modelo de gestión por procesos (UC) (agrupado)	Bajo	18	43	8	69
	Medio	22	146	23	191
	Alto	17	25	25	67
Total		57	214	56	327

### e.3 Prueba de hipótesis

$H_0$ :  $O = E$  Modelo de gestión por procesos y mejora son independientes.

$H_1$ :  $O \neq E$  Modelo de gestión por procesos y mejora no son independientes.

Tabla 87. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de Chi-Cuadrado			
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41.014 <sup>a</sup>	4	0.000
Razón de verosimilitud	38.601	4	0.000
Asociación lineal por lineal	6.869	1	0.009
N de casos válidos	327		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 11.47.

Como el Valor  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$  rechazamos  $H_0$  como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para afirmar que las variables modelo de gestión por procesos y mejora no son independientes.

## <sup>17</sup> CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados cualitativos.

El cuadro No. 17 muestra el resultado cualitativo expresado por el investigador por la experiencia de estar laborando en <sup>5</sup> la Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Peruana Los Andes y haber laborado en la Corporación Educativa Continental. A pesar de que cada modelo tiene particularidades específicas mostradas en la matriz de operacionalización de variables (cuadros No. 4, 5 y 6), todavía en nuestras universidades de nuestra región no se practica en un 100% el modelo de gestión adoptado, <sup>46</sup> tal como se muestra en el siguiente cuadro.

En el modelo funcional de la UNCP, en canto al elemento compensación se debe ascender a los docentes y trabajadores administrativos para compensar años de trabajo de acuerdo a ley en la categoría o nivel respectivo, sin embargo, solo se reconoce con resoluciones el esfuerzo.

Asimismo, tienen un <sup>3</sup> desconocimiento de la estructura de procesos y la interrelación de los mismos, esto se plasma en la dificultad para llevar la estrategia a la acción, por lo que no existe integridad de los sistemas de gestión.

**1** Cuadro No. 17. Elementos de comparación y descripción actual de los modelos de gestión aplicados en las universidades de la Región Junín.

<b>ELEMENTOS DE COMPARACIÓN</b>	<b>MODELO DE GESTIÓN FUNCIONAL - UNCP</b>	<b>MODELO DE GESTIÓN EFQM – UPLA</b>	<b>MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS – UC</b>
1. Estructura organizacional.	Jerárquica	Jerárquica	Sistémica / Matricial
2. Actuación.	Interna	Interna / Externa	Externa / Abierta
3. Recurso principal.	Presupuesto asignado	Pensiones, Infraestructura	Conocimiento
4. Proyección de recursos humanos.	Funcionarios	No hay línea de carrera	Profesionales
5. Dirección.	Órdenes superiores	Alta dirección	Órdenes superiores
6. Compensación al colaborador.	Resoluciones de felicitación	No hay políticas de reconoci.	Realización propia
7. Actitud de los colaboradores.	Cumplir su función	Cumplir su función	Cumplir las metas
8. Actitud dominante.	Jefatura	Jefatura	Liderazgo
9. Control ejercido.	Contraloría	Control interno	Control bajo presión
10. Orientación de resultados.	Orientado a la función	Orientado a la función	Orientado al cliente
11. ¿Qué se debe comprender?	El trabajo	La función	Proceso
12. Orientación colaborativa.	Hacer mi trabajo	Trabajo en equipo	Trabajar en equipo
13. Pregunta frente a un problema.	¿Quién cometió el error?	No hay política de sanción	¿Quién cometió el error?
14. ¿Qué se evalúa?	Al personal	Cumplimiento del POI	El proceso
15. ¿Dónde se ve el problema?	En el personal	En el personal	En el colaborador
16. Solución al problema.	Rotar al personal	Rotar al personal	Una oportunidad más
17. ¿Qué son las personas?	Empleados	Recursos Humanos	Talento humano



**Cuadro No. 18. Explicación de las diferencias entre las Universidades de la Región Junín.**

DIFERENCIAS ENTRE:	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ	UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES	UNIVERSIDAD CONTINENTAL
Filosofía de gestión de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con direccionamiento estratégico y con principios.</li> <li>• No cuenta con una filosofía de gestión.</li> <li>• Por su actuación pertenece al Modelo de Gestión Funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con direccionamiento estratégico y con principios.</li> <li>• La filosofía de gestión que adopta es el Modelo de Gestión de Calidad EFQM.</li> <li>• Por su actuación se practica el Modelo de Gestión Funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una filosofía corporativa con principios y características distintivas, con direccionamiento estratégico.</li> <li>• La filosofía de gestión que adopta es el Modelo de Gestión por Procesos.</li> <li>• Su actuación se orienta a resultados.</li> </ul>
Administración de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan los recursos de acuerdo al presupuesto institucional asignado.</li> <li>• Para el logro de objetivos específicos se utiliza el trabajo en equipo.</li> <li>• Su organización es funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se optimizan los recursos para el logro del plan operativo institucional.</li> <li>• Para el logro de objetivos específicos se utiliza el trabajo en equipo.</li> <li>• Su organización es funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se optimizan los recursos para el logro de los objetivos estratégicos.</li> <li>• Para el logro de los objetivos estratégicos se utiliza el trabajo en equipo.</li> <li>• Su organización es matricial.</li> </ul>
Gestión de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se gestiona los recursos económicos para lograr pedidos de los stakeholders internos.</li> <li>• Se gestiona por funciones.</li> <li>• Entregas pobres entre funciones que afectan el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se gestiona para el logro de objetivos estratégicos.</li> <li>• Se gestiona de acuerdo a lo programado en el plan operativo institucional.</li> <li>• Se aplica la estrategia del liderazgo en costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace adecuadamente las cosas previamente planificadas para conseguir objetivos estratégicos.</li> <li>• Se gestiona por proyectos.</li> <li>• Se aplica el ciclo de la gestión: planificar, hacer, verificar, actuar (PHVA).</li> </ul>
Gerencia de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Rector representa a la universidad ante la sociedad civil.</li> <li>• El Rector cumple sus atribuciones de acuerdo al Estatuto de la universidad.</li> <li>• El Rector da cuenta de sus acciones en la Memoria Anual y el informe de rendición de cuentas anual ejecutado ante la Asamblea Universitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Rector es el articulador entre la alta dirección, la tecno estructura y los órganos de línea, para el logro de objetivos precisos.</li> <li>• El Rector cumple sus atribuciones de acuerdo al Estatuto de la universidad.</li> <li>• El Rector da cuenta de sus acciones en la Memoria de Gestión Institucional ante la Asamblea Universitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Rector ejerce la gestión institucional en busca de logros de los objetivos específicos en función de la misión, de la universidad.</li> <li>• El Rector monitorea el desempeño organizacional.</li> <li>• El Rector cumple funciones ejecutivas de la universidad de acuerdo a las facultades que le encarga la Junta General o el Directorio.</li> </ul>

La gestión es ineficiente de recursos y servicios, en cuanto al personal, tecnología de información, materiales y otros, <sup>13</sup> según las necesidades de cada facultad y oficina, no según las necesidades de cada proceso, esto conlleva en <sup>3</sup> un impacto negativo en la productividad y competitividad, por lo que no se logran los objetivos estratégicos. Además, existen dificultades para la evaluación integral de la universidad, por lo que tampoco se cumple en un 100% el modelo funcional. Lo que sí podemos observar es el <sup>31</sup> exceso de procedimientos y actividades manuales, numerosos formatos y papeles en cada dependencia, poco conocimiento de lo que hace cada quién, sin estándares, carencia de controles o controles inadecuados y la información dispersa y aislada en cada facultad y oficina.

En el modelo EFQM adoptado por la UPLA, en cuanto a su estructura que debería ser sistémica e interconectada es todavía jerárquica. Ellos consideran que su recurso principal son los estudiantes, pero en términos puros de EFQM son mejora de servicios, manejo de recursos financieros, uso eficiente de la infraestructura entre otros.

En el elemento dirección todavía se maneja por órdenes superiores, falta el fomento del trabajo en equipo y muchas veces no se reconoce ni valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal, esto también se ve reflejado en el elemento compensación. Si bien se forman equipos para el logro de un objetivo lo hacen como parte de su función.

La actitud dominante es del jefe y el control siempre es superior, por lo que los colaboradores están orientados a la tarea, por lo tanto, ellos comprenden su función.

Frente a un problema el personal es el responsable, y muchas veces se soluciona con el cambio de puesto. En suma, <sup>9</sup> el modelo de excelencia organizacional (EFQM) no es aplicado en la universidad, falta el despliegue a la comunidad universitaria.

<sup>3</sup> En el modelo de gestión procesos de la Universidad Continental, también hay incongruencias en su modo de actuar, tal como en el elemento dirección todavía se reciben órdenes superiores, no se practica la auto-gerencia del modelo ya que esto viene de los shareholders. En el manejo de recursos humanos se exige el cumplimiento de metas y no la generación de valor; es así que en el rubro compensación económica los sueldos y salarios son los más bajos del sistema económico universitario (docentes y trabajadores administrativos) y la insatisfacción laboral del personal senior es mayor que el personal junior.

La estructura organizacional es matricial, se organizan bajo proyectos y en muchos casos el colaborador recibe órdenes de dos o más superiores y en algunos casos es inicio de conflictos frente a diferentes intereses motivados por el logro de metas.

El control ejercido es bajo presión por la orientación a los resultados, con orientación al cliente. <sup>13</sup> Frente a un problema se pregunta ¿quién cometió el error?, no se ve como un proceso de aprendizaje del colaborador, por lo tanto, existe una oportunidad más en la solución del problema. En resumen, en los cargos existe mucha rotación del colaborador, por no cumplir las metas. Por tanto, no se practica en un 100% este modelo.

En general los tres modelos no son adoptados en su totalidad, en la primera universidad por desconocimiento, pero por su actuación vive en un mundo funcional; la segunda universidad adoptó el modelo EFQM, pero no se irradia a toda la universidad solo los stakeholders directivos conocen; y tercera universidad que se ufana de gestionar por procesos y contar con una oficina para estos propósitos, existe un descontento de los colaboradores por la orientación de los fines de la universidad.

## 5.2 Discusión de resultados cuantitativos.

### 5.2.1 Diferencias <sup>3</sup> entre los modelos de gestión adoptado por las universidades de la Región Junín.

- A. Si existen <sup>3</sup> diferencias significativas entre los modelos de gestión en las universidades de la Región Junín. Fundamentado en la prueba de homogeneidad, donde las varianzas no son iguales en los tres modelos. Asimismo, la prueba ANOVA nos muestra que existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión y el éxito empresarial. En la comparación por pares las medias de los tres modelos, utilizando el método de Tukey, en todos los casos las medias difieren, por tanto, todos los modelos alcanzan puntajes diferentes. Finalmente, el gráfico de medias muestra que el nivel de calificación en el éxito del modelo de gestión en el éxito empresarial es mucho mayor en el modelo por procesos.
- B. En los factores; estrategia, estructura, sistemas, personas y valores compartidos persisten las diferencias significativas en cada uno de los

factores, en la prueba de homogeneidad, ANOVA y el método de Tukey, en todos los casos las medias difieren, por tanto, todos los factores alcanzan puntajes diferentes. Un caso excepcional se da con el factor estrategia en el gráfico de medias donde muestra que el nivel de calificación en el factor éxito de la estrategia en el éxito empresarial es mucho mayor en el Modelo EFQM.

C. Las diferencias son muy notorias, los elementos “hard” (estrategia, organización y sistemas) deben estar perfectamente definidos y alineados debiendo prestar mucha atención a los elementos “soft” (personal y valores compartidos), razón por el cual dentro del modelo practicado por las universidades existen incongruencias, razón por la que no se logran los objetivos estratégicos, como manifiesta Francisco López (6) “el guiso, aun teniendo los condimentos adecuados, puede no salir bien; la estrategia necesita un cuerpo, pero también un alma, y esa alma (algo difícil de describir y de atrapar) son las personas y sus valores, son ellas las que hacen que la estrategia funcione, si se la creen, si la comparten, si son capaces de llevarlo a cabo”. Si no se entiende muy bien ello seguirá las diferencias en el éxito en la gestión de las universidades.

**Cuadro No. 19. Análisis de las diferencias del éxito del modelo adoptado por las universidades.**

DIFERENCIAS ENTRE	PRUEBA DE HOMOGENEIDAD	PRUEBA ANOVA	ANÁLISIS DE COMPARACIÓN MULTIPLE	GRÁFICO DE MEDIAS
Modelos de gestión.	$P = 0.000 < \alpha = 0.05$ Rechazamos $H_0$ Las varianzas no son iguales en los tres modelos.	$P < \alpha$ Rechazamos $H_0$ como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión y su éxito empresarial por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.	En todos los casos las medias difieren. Por tanto todos los modelos alcanzan puntajes diferentes.	El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito de modelo de gestión en el éxito empresarial es mucho mayor en el Modelo por procesos.
Estrategias.	$P = 0.000 < \alpha = 0.05$ Rechazamos $H_0$ Las varianzas no son iguales.	$P < \alpha$ Rechazamos $H_0$ como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión y estrategia por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.	Solo en el caso funcional existe diferencia, tiene un valor P bajo con respecto a otras comparaciones.	El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito del modelo de gestión en estrategias es mucho mayor en el Modelo EFQM.
Estructuras organizacionales.	$P = 0.000 < \alpha = 0.05$ Rechazamos $H_0$ Las varianzas no son iguales.	$P < \alpha$ Rechazamos $H_0$ como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión en organización por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.	En todos los casos las medias difieren. Por tanto todos los modelos alcanzan puntajes diferentes.	El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito de la gestión en organización es mucho mayor en el modelo por procesos.
Sistemas y procedimientos.	$P = 0.000 < \alpha = 0.05$ Rechazamos $H_0$ Las varianzas no son iguales.	$P < \alpha$ Rechazamos $H_0$ como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión de los sistemas por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.	En todos los casos las medias difieren. Por tanto todos los modelos alcanzan puntajes diferentes.	El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito de la gestión de los sistemas es mucho mayor en el modelo por procesos.
Gestión de personas.	$P = 0.000 < \alpha = 0.05$ Rechazamos $H_0$ Las varianzas no son iguales.	$P < \alpha$ Rechazamos $H_0$ como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión de personal por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.	En todos los casos las medias difieren. Por tanto todos los modelos alcanzan puntajes diferentes.	El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito de la gestión de personal es mucho mayor en el modelo por procesos.
Valores compartidos.	$P = 0.000 < \alpha = 0.05$ Rechazamos $H_0$ Las varianzas no son iguales.	$P < \alpha$ Rechazamos $H_0$ como verdadera. Existe evidencia muestral suficiente para sustentar una diferencia entre las medias de puntaje obtenido entre modelos de gestión de los valores por lo menos uno de ellos obtiene un puntaje diferente.	En todos los casos las medias difieren. Por tanto todos los modelos alcanzan puntajes diferentes.	El gráfico muestra que el nivel de calificación en el éxito de la gestión de los valores es mucho mayor en el modelo por procesos.

## 5.2.2 Influencia del modelo de gestión adoptado por las universidades.

### 5.2.2.1 Modelo de gestión funcional: <sup>2</sup> Universidad Nacional del Centro del Perú.

No existe relación entre el modelo de gestión funcional y la administración en la UNCP, por lo que cada variable es independiente, esto corrobora la hipótesis planteada que; “el modelo de gestión funcional no mejora la administración de la UNCP”.

Esto es recurrente en las dimensiones planificación, ejecución y mejora; pero en la dimensión control, existe relación entre el modelo funcional y el control.

De continuar este comportamiento se espera que la gestión de la universidad siga igual, a pesar de que <sup>9</sup> Ley marco de modernización de la gestión del Estado Ley N° 27658. 29-01-2002, el <sup>37</sup> D.S. N° 004-2013-PCM aprobó la política nacional de modernización de la gestión pública, <sup>32</sup> y el documento orientador; metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la universidad no hace nada o hace poco por implementar estas reformas, lo cual influye en la gestión.

### <sup>3</sup> 5.2.2.2 Modelo de gestión organizacional de excelencia (EFQM): Universidad Peruana Los Andes.

Sí existe relación entre <sup>3</sup> el modelo de gestión EFQM y la administración en la UPLA, por lo que <sup>36</sup> las variables no son

independientes, esto corrobora la hipótesis planteada; “el modelo de gestión EFQM mejorará la administración de la UPLA”.

Esto es recurrente en todas las dimensiones planificación, ejecución, control y mejora.

La gestión de la universidad mejorará si se operacionaliza, sincroniza y despliega (alineamiento estratégico), se implemente y se convierta en una cultura de ejecución el modelo de gestión EFQM. Los stakeholders directivos conocen, pero falta el despliegue.

#### **5.2.2.3 Modelo de gestión por procesos: Universidad Continental.**

Sí existe relación entre el modelo de gestión por procesos y la administración en la Universidad Continental, por lo que las variables no son independientes, esto corrobora la hipótesis planteada; “el modelo de gestión por procesos mejora la administración en la Universidad Continental”.

Esto es recurrente en todas las dimensiones planificación, ejecución, control y mejora.

La gestión por procesos en la Universidad Continental se adoptará en un 100%, si se separa los intereses de los shareholders (problema de agencia) y los intereses de los colaboradores reflejados en el clima laboral.



**Cuadro No. 20. Análisis de la influencia del modelo de gestión adoptado por las universidades.**

INFLUENCIA DEL MODELO	MODELO FUNCIONAL	MODELO EFQM	MODELO POR PROCESOS
Administración	<p><math>P = 0.083 &gt; \alpha = 0.05</math> No rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión funcional y administración son independientes. (No existe relación entre las dos variables)</p>	<p><math>P = 0.004 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión EFQM y administración no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>	<p><math>P = 0.000 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión por procesos y administración no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>
Planificación	<p><math>P = 0.256 &gt; \alpha = 0.05</math> No rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión funcional y planificación son independientes. (No existe relación entre las dos variables)</p>	<p><math>P = 0.012 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión EFQM y planificación no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>	<p><math>P = 0.000 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión por procesos y planificación no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>
Ejecución	<p><math>P = 0.485 &gt; \alpha = 0.05</math> No rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión funcional y ejecución son independientes (No existe relación entre las dos variables)</p>	<p><math>P = 0.001 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión EFQM y ejecución no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>	<p><math>P = 0.000 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión por procesos y ejecución no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>
Control	<p><math>P = 0.000 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión funcional y control no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>	<p><math>P = 0.002 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión EFQM y control no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>	<p><math>P = 0.000 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión por procesos y control no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>
Mejora	<p><math>P = 0.249 &gt; \alpha = 0.05</math> No rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión funcional y mejora son independientes. (No existe relación entre las dos variables)</p>	<p><math>P = 0.000 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión EFQM y mejora no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>	<p><math>P = 0.000 &lt; \alpha = 0.05</math> Rechazamos <math>H_0</math> como verdadera. Modelo de gestión por procesos y mejora no son independientes. (Existe relación entre las dos variables)</p>

## CONCLUSIONES

1. Existen <sup>2</sup> diferencias significativas entre los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria, obteniendo el nivel de calificación más alto el modelo de gestión por procesos adoptado por la Universidad Continental, seguido por el modelo de gestión organizacional de excelencia (EFQM) adoptado por la Universidad Peruana Los Andes y luego el modelo funcional de la Universidad Nacional del Centro del Perú.
2. Existen <sup>3</sup> diferencias significativas entre los modelos de gestión adoptado por las universidades y las dimensiones (estrategia, estructura organizacional, sistemas, personal y valores), obteniendo el nivel de calificación más alto en todas las dimensiones el modelo de gestión por procesos de la Universidad Continental, excepto en la dimensión estrategia que logra el puntaje más alto el modelo de gestión organizacional de excelencia (EFQM) de la Universidad Peruana Los Andes.
3. El modelo de gestión funcional no mejorará la administración en la Universidad Nacional del Centro del Perú a un nivel del 0.05; por lo que el modelo y la administración son independientes.  
  
En las dimensiones planificación, ejecución y mejora a excepción de control, también no aportan a la mejora en la administración en la Universidad Nacional del Perú a un nivel <sup>3</sup> de 0.05.
4. El modelo <sup>3</sup> de gestión organizacional de excelencia (EFQM) mejorará la administración en la Universidad Peruana Los Andes <sup>2</sup> a un nivel del 0.05; por lo que existe relación entre las dos variables.

5. Todas las <sup>9</sup>dimensiones (planificación, ejecución, control y mejora) aportarían a la mejora en la administración en la <sup>2</sup>Universidad Peruana Los Andes a un nivel de 0.05 si se implementa en su totalidad el modelo.
6. <sup>2</sup>El modelo de gestión por procesos mejora la administración de la Universidad Continental a un nivel del 0.05; por lo que existe relación entre las dos variables.
7. Todas las dimensiones (planificación, ejecución, control y mejora) aportan a la mejora en la <sup>2</sup>administración en la Universidad Continental a un nivel de 0.05; existiendo relación entre las dos variables.
8. <sup>3</sup>La gestión de procesos, se encuentra contenida en otros modelos de gestión más completos, como por ejemplo se encuentra en el modelo de autoevaluación y acreditación del Consorcio de Universidades, modelo de gestión organizacional de excelencia (EFQM), modelo de excelencia Deming, modelo FUNDIBEQ, Malcom Baldrige, Japan Quality Award Council entre otros, incluso en la Norma ISO 9001:2015 enfatiza sobre la gestión de la calidad y sus procesos.

## RECOMENDACIONES

### 1. Generales:

- 1.1 Las universidades deben adoptar un modelo de gestión en particular, de acuerdo a su orientación (público ó privada), realidad y posibilidades, para luego desplegar a toda la comunidad universitaria, todo ello para mejorar la gestión y sus procesos que son claves para la satisfacción de los stakeholders.
- 1.2 No basta con definir una buena estrategia en el documento, hay que implantarla, y para ella hay que alinear primero la estructura; pero no basta, los sistemas también hay que alinearlos con la estrategia si se desea que ésta sea una realidad. La implantación de una planificación de recursos empresariales (ERP) es esencial para que la estrategia se haga realidad.
- 1.3 Los elementos “hard” (estrategia, organización y sistemas) deben estar perfectamente definidos y alineados debiendo prestar mucha atención a los elementos “soft” (personal y valores compartidos), como manifiesta Francisco López “el guiso, aun teniendo los condimentos adecuados, puede no salir bien; la estrategia necesita un cuerpo, pero también un alma, y esa alma (algo difícil de describir y de atrapar) son las personas y sus valores, son ellas las que hacen que la estrategia funcione, si se la creen, si la comparten, si son capaces de llevarlo a cabo.”
- 1.4 A partir de la presente investigación, se sugiere realizar otras investigaciones relacionadas a; propuestas de un nuevo modelo que se adapte a nuestra realidad, proceso de implementación de los modelos ya adoptados, impacto de los modelos

de gestión actuales, el modelo de gestión y su impacto en el clima laboral, entre otros que enriquecerán el conocimiento más profundo de las universidades de nuestra Región.

## **2. Específicas:**

### **2.1 Universidad Nacional del Centro del Perú.**

2.1.1 Cumplir el Art. 81 del Estatuto de la Universidad, que señala: “El diseño organizacional de la UNCP, se fundamenta en el modelo de gestión de la calidad con una organización por procesos, donde cada unidad organizacional es una etapa en el desarrollo del trabajo con eficiencia y calidad”.

2.1.2 Implementar el <sup>50</sup> Decreto Supremo No. 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión pública, mediante el documento orientador: “Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública”, ello incluye a las universidades públicas.

### **2.2 Universidad Peruana Los Andes.**

2.2.1 Alinear <sup>41</sup> el modelo de gestión organizacional de excelencia (EFQM) a todos los stakeholders internos, a fin de asegurar que su trabajo y comportamiento diario estén directamente ligados al modelo de gestión que la Universidad pretende impulsar para el logro de la ventaja competitiva sostenible.

2.2.2 Desplegar <sup>1</sup> el modelo EFQM partiendo de un primer enfoque individual (autoridades comprometidas con el modelo) <sup>1</sup> que resulta clave para desplegar un lenguaje común del concepto de excelencia al resto de la Institución.

### **2.3 Universidad Continental.**

2.3.1 Difundir a todos los stakeholders internos <sup>3</sup> el modelo de gestión por procesos que adoptó la Universidad, la organización matricial y el plan estratégico <sup>37</sup> en el marco de la ley de transparencia.

2.3.2 Mejorar el clima organizacional suscitado por el problema de agencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Pérez Fernández De Velazco JA. Gestión por procesos. 5th ed. ESIC , editor. Madrid: ESIC; 2010.
2. artínez García I. La gestión universitaria en la educación superior: un estudio sobre figura de la Dirección de Departamento de la Universidad de Sevilla. [Online].; 2014 cited 2016 Octubre 01. Available from: [tp://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2859/K\\_D\\_Tesis-PROV75.pdf](http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2859/K_D_Tesis-PROV75.pdf).
3. Sánchez M. Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones educativas de educación superior estatales de Ciencias Económicas. [Online].; 2009 [cited 2016 Octubre 01. Available from: [http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis\\_doc/sanchez1.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf).
4. Fernández Jerí L. Evaluación de los agentes facilitadores para la mejora de la calidad en la Universidad Nacional de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Agraria La Molina. [Online].; 2014 [cited 2016 Octubre 01. Available from: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3716/1/Fernandez\\_jl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3716/1/Fernandez_jl.pdf).
5. Carrión J. Estrategia. De la visión a la acción. 2nd ed. ESIC , editor. España: ESIC; 2007.
6. López F. El modelo de las 7 S de McKinsey. [Online].; 2006 [cited 2016 Abril 12. Available from: <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/elmodelodelas7sdemckinsey.pdf>.
7. Definición.de. <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz41bzOBjVP>. [Online].; 2008 [cited 2016 Abril 18. Available from: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz41bzOBjVP>.
8. Excellence I. ISOTools. [Online].; 2016 [cited 2016 Junio 28. Available from: <http://www.isotools.org>.

9. Andreu V. <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/la-gestion-por-procesos-vs-la-gestion-por-funciones/>. [Online].; 2011 [cited 2016 Abril 18]. Available from: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/la-gestion-por-procesos-vs-la-gestion-por-funciones/>.
- 10 Huamán Laura, Ríos Franklin. Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa Lima: Fondo Editorial UPC; 2013.
- 11 Los Procedimientos de la norma ISO 9001. [Online].; 2001 [cited 2014 Diciembre 15]. Available from: <http://www.normasycertificaciones.com/los-procedimientos-de-la-norma-iso-9001>.
- 12 Universidad Peruana Los Andes. Planeamiento Estratégico Institucional Huancayo: Impresos SRL; 2012.
- 13 Consorcio de Universidades. Gestión de la calidad para Instituciones de Educación Superior Lima: Delvi; 2005.
- 14 Management AA. AMA. [Online].; 2016 [cited 2016 Julio 27]. Available from: <http://www.amanet.org/>.
- 15 Echeverri, Rubén y Franco, Luz. Pensamiento Sistémico. Un enfoque Bogotá: Alfaomega; 2014.
- 16 UPLA OdPdl. Planeamiento Estratégico Institucional 2012 - 2016. 2012th ed. SRL I, editor. Huancayo: Impresos SRL; 2012.
- 17 Donini A. La gestión universitaria en el siglo XXI. [Online].; 2003 [cited 2016 Octubre 01]. Available from: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/107\\_donini.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf).
- 18 República Cdl. Ley Universitaria No. 30220. [Online].; 2014 [cited 2016 Junio 25]. Available from: [https://www.sunedu.gob.pe/files/normatividad/LEY\\_UNIVERSITARIA.PDF](https://www.sunedu.gob.pe/files/normatividad/LEY_UNIVERSITARIA.PDF).
- 19 Namakforoosh MN. Metodología de la investigación. In investigación Mdl. Metodología de la investigación. Mexico: Limusa; 2013. p. 49.



- 20 Hernandez R, Fernandez C, Baptista MdP. Metodología de la Investigación Mexico: . Mc Graw Hill; 2014.
- 21 Quezada N. Metodología de la investigación Lima: Macro; 2010.
- 22 Jain H. eHow. [Online].; 2015 [cited 2016 Setiembre 30. Available from: . [http://www.ehowenespanol.com/determinar-hipotesis-estudio-cualitativo-como\\_455368/](http://www.ehowenespanol.com/determinar-hipotesis-estudio-cualitativo-como_455368/).
- 23 Vara-Horna A. ¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Lima: Universidad . San Martín de Porres; 2010.
- 24 Benassini M. Introducción a la investigación de mercados Mexico: Prentice Hall; . 2006.
- 25 Serrano G. Estadística deductiva e inductiva aplicada a la empresa Madrid: ESIC; . 2012.
- 26 Bernal C. Metodología de la Investigación. 3rd ed. Hall P, editor. Colombia: Pearson; . 2010.
- 27 Universidad de valladolid. Metodos y diseño de investigación. [Online].; 2015. . Available from: <http://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>.
- 28 Molina GyRM. Universidad de valencia Ciencias de las Salud. [Online].; 2010 [cited . 2016 agosto 14. Available from: [http://ocw.uv.es/ciencias-de-la-salud/pruebas-1/1-3/t\\_06\\_nuevo2.pdf](http://ocw.uv.es/ciencias-de-la-salud/pruebas-1/1-3/t_06_nuevo2.pdf).
- 29 Australian Council for education research ltd. Test Scoring and Analysis. [Online].; . 2011 [cited 2016 agosto 14. Available from: <https://www.acer.edu.au/files/PATM-Interpreting-Scores.pdf>.
- 30 Sánchez Carlessi H. Metodología y diseños en la investigación científica Lima: . Visión Universitaria; 2006.
- 31 Morris E. SJ,YP,MA,CJ. Estudio de madurez de las empresas en la gestión de . procesos: BMP 2011 Lima: ESAN; 2011.

- 32 asocem.org.pe. [Online]. [cited 2014 Diciembre 19. Available from:  
. <http://www.asocem.org.pe/web/actual/LA%20NORMA%20ISO%209001.pdf>.
- 33 Ortega Bone AS. ug.edu.e. [Online].; 2009 [cited 2014 Abril 12. Available from:  
. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/procesos-centro-produccion-accion-solidaria/procesos-centro-produccion-accion-solidaria.shtml>.
- 34 Ishikawa K. ¿Qué es el control total de calidad? Colombia: Norma; 2004.
- 35 Serna Gómez H. Indices de gestión Bogotá: 3R Editores; 2008.
- 36 Bonilla E., Díaz B., Kleeberg F., Noriega M. Mejora continua de procesos Lima:  
Fondo editorial de la Universidad de Lima; 2012.
- 37 Kovacevic Antonio, Reynoso Alvaro. El diamante de la excelencia organizacional  
Argentina: CENGAGE Learning; 2012.
- 38 Guía de la calidad. [Online]. [cited 2014 Diciembre 15. Available from:  
<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>.
- 39 Sacasas M. cujae.edu.cu. [Online].; 2014 [cited 2014 Julio 4. Available from:  
<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/viewFile/408/576>.
- 40 Carrasco S. Metodología de la Investigación Científica Lima: San Marcos; 2003.
- 41 Hope, Jeremy; Player, Steve. Las mejores prácticas de gestión empresarial Lima:  
. Punto y coma; 2016.
- 42 Christensen C, Overdorf M. Lo esencial en la gestión empresarial Lima: Punto y  
. coma; 2016.
- 43 Pájaro D. Universidad de Chile. [Online].; 2002 [cited 2016 Octubre 4. Available  
. from: [www.moebio.uchile.cl/15/pajaro.htm](http://www.moebio.uchile.cl/15/pajaro.htm).
- 44 Lourdes C. Biblioteconomía. [Online].; 2005 [cited 2016 Octubre 14. Available from:  
. <http://www.uv.es/macas/T5.pdf>.
- 45 Universidad Peruana Los Andes. Planeamiento Estratégico Institucional 2012 - 2016  
. Huancayo: Impresos SRL; 2012.



## **ANEXOS**

**ANEXO 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA CUAL – DIFERENCIAS.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b> ¿Existen diferencias en los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Describir, comparar y explicar los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existen diferencias significativas entre los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria.</p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Básica.</p> <p><b>Nivel o Alcance de la Investigación:</b> Descriptiva.</p> <p><b>Diseño de la Investigación:</b> Investigación descriptiva comparativa.</p>
<p><b>Problema específico a:</b> ¿Existen diferencias en la filosofía de gestión de las universidades de la Región Junín?</p>	<p><b>Objetivo específico a:</b> Describir, comparar y explicar la filosofía de gestión de las universidades de la Región Junín.</p>	<p><b>Hipótesis específica a:</b> Existen diferencias en la filosofía de gestión de las universidades de la Región Junín.</p>	<p>M<sub>1</sub> ..... O1 M<sub>2</sub> ..... O2 M<sub>3</sub> ..... O3</p>
<p><b>Problema específico b:</b> ¿Existen diferencias en la administración de las universidades de la Región Junín?</p>	<p><b>Objetivo específico b:</b> Describir, comparar y explicar las diferencias en la administración de las universidades de la Región Junín.</p>	<p><b>Hipótesis específica b:</b> Existen diferencias en la administración de las universidades de la Región Junín.</p>	<p>≠ ≠ ≠ ≠ ~ ~ ~ ~</p> <p>O1 = O2 = O3</p>
<p><b>Problema específico c:</b> ¿Existen diferencias en la gestión de las universidades de la Región Junín?</p>	<p><b>Objetivo específico c:</b> Describir, comparar y explicar las diferencias en la gestión de las universidades de la región Junín.</p>	<p><b>Hipótesis específica c:</b> Existen diferencias en la gestión de las universidades de la Región Junín.</p>	<p><b>Población:</b> Stakeholders internos de las universidades de la Región Junín: UNCP, UPLA, UC.</p> <p><b>Muestreo:</b> Por juicio y bola de nieve.</p> <p><b>Técnicas:</b> Observación. Entrevistas. Revisión documental.</p>
<p><b>Problema específico d:</b> ¿Existen diferencias en la gerencia de las universidades de la Región Junín?</p>	<p><b>Objetivo específico d:</b> Describir, comparar y explicar las diferencias en la gerencia de las universidades de la región Junín.</p>	<p><b>Hipótesis específica d:</b> Existen diferencias en la gerencia de las universidades de la Región Junín.</p>	<p><b>Instrumentos:</b> Ficha de observación. Guía de entrevistas. Registro documental.</p>

**ANEXO 02. MATRIZ DE CONSISTENCIA CUAN – DIFERENCIAS.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	SUBVARIABLES (DIMENSIONES)	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b> ¿Existen diferencias en los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Describir, comparar y explicar los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existen diferencias significativas entre los modelos de gestión adoptados por las universidades de la Región Junín y su éxito en el sector de la educación universitaria.</p>	<p>X = Modelo de gestión</p> <p>Y = Éxito empresarial</p>	<p>UNCP = Funcional UPLA = EFQM UC = Procesos</p> <p>Evaluación del modelo mediante las 7S de McKinsey</p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Aplicada.</p> <p><b>Nivel o Alcance de la Inv:</b> Explicativa.</p> <p><b>Diseño de la Investigación:</b> Causal comparativa.</p> <p>M<sub>1</sub> ..... O<sub>1,yp</sub> M<sub>2</sub> ..... O<sub>2,yp</sub> M<sub>3</sub> ..... O<sub>3,yp</sub></p> <p><b>Población:</b> Stakeholders internos de las universidades de la Región Junín: UNCP, UPLA y UC.</p> <p><b>Muestreo:</b> Probabilístico estratificado</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario.</p>
<p><b>Problema específico e:</b> ¿Existen diferencias en las estrategias utilizadas y el éxito de las universidades de la Región Junín?</p>	<p><b>Objetivo específico e:</b> Describir, comparar y explicar las estrategias utilizadas y el éxito de las universidades de la Región Junín.</p>	<p><b>Hipótesis específica e:</b> Existen diferencias significativas entre la estrategia utilizada y el éxito de las Universidades de la Región Junín.</p>		<p>Z<sub>1</sub>: Estrategia. (Strategy)</p>	
<p><b>Problema específico f:</b> ¿Existen diferencias en la estructura organizacional y el éxito de las universidades de la Región Junín?</p>	<p><b>Objetivo específico f:</b> Describir, comparar y explicar la estructura organizacional y el éxito de las universidades de la Región Junín.</p>	<p><b>Hipótesis específica f:</b> Existen diferencias significativas en la estructura organizacional y el éxito de las Universidades de la Región Junín.</p>		<p>Z<sub>2</sub>: Estructura organizacional. (Structure)</p>	
<p><b>Problema específico g:</b> ¿Existen diferencias entre los sistemas y procedimientos utilizados y el éxito de las universidades de la Región Junín?</p>	<p><b>Objetivo específico g:</b> Describir, comparar y explicar los sistemas y procedimientos utilizados y el éxito de las universidades de la Región Junín.</p>	<p><b>Hipótesis específica g:</b> Existen diferencias significativas entre los sistemas y procedimientos utilizados y el éxito de las Universidades de la Región Junín.</p>	<p>Evaluación de modelo de gestión mediante las 7S de McKinsey.</p>	<p>Z<sub>3</sub>: Sistemas y procedimientos. (Systems)</p>	
<p><b>Problema específico h:</b> ¿Existen diferencias en la gestión del personal y el éxito de las universidades de la Región Junín?</p>	<p><b>Objetivo específico h:</b> Describir, comparar y explicar la gestión del personal y el éxito de las universidades de la Región Junín.</p>	<p><b>Hipótesis específica h:</b> Existen diferencias significativas en la gestión del personal y el éxito de las Universidades de la Región Junín.</p>		<p>Z<sub>4</sub>: Gestión de personas. (Staff, Skills)</p>	
<p><b>Problema específico i:</b> ¿Existen diferencias en los valores compartidos y el éxito de las universidades de la Región Junín?</p>	<p><b>Objetivo específico i:</b> Describir, comparar y explicar los valores compartidos y el éxito de las universidades de la Región Junín.</p>	<p><b>Hipótesis específica i:</b> Existen diferencias significativas entre los valores compartidos y el éxito de las Universidades de la Región Junín.</p>		<p>Z<sub>5</sub>: Valores compartidos. (Shared values, Style)</p>	

**ANEXO 03. MATRIZ DE CONSISTENCIA CUAN – INFLUENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	SUBVARIABLES (DIMENSIONES)	METODOLOGÍA
<b>Problema específico j:</b> ¿Qué influencia tiene el modelo de gestión funcional en la administración de la UNCP?	<b>Objetivo específico j:</b> Determinar la influencia que tiene el modelo de gestión funcional en la administración de la UNCP.	<b>Hipótesis Específica j:</b> El modelo de gestión funcional no mejora la administración en la UNCP.	X: Modelo de gestión utilizado.	X1: Modelo de gestión funcional X2: Modelo de gestión EFQM X3: Modelo de gestión por procesos	<b>Tipo de Investigación:</b> Aplicada.  <b>Nivel o Alcance de la Inv:</b> Explicativa.  <b>Diseño de la Investigación:</b> Causal comparativa.  M <sub>1</sub> ..... O <sub>1,yz</sub> M <sub>2</sub> ..... O <sub>2,yz</sub> M <sub>3</sub> ..... O <sub>3,yz</sub>
<b>Problema específico k:</b> ¿Qué influencia tiene el modelo de gestión EFQM en la administración de la UPLA?	<b>Objetivo específico k:</b> Determinar la influencia que tiene el modelo de gestión EFQM en la administración de la UPLA.	<b>Hipótesis Específica k:</b> El modelo de gestión EFQM mejorará la administración en la UPLA.	Y: Administración en las Universidades de la Región Junín.	Y1: Planificación  Y2: Ejecución  Y3: Control  Y4: Mejora	<b>Población:</b> Stakeholders internos de las universidades de la Región Junín: UNCP, UPLA y UC.  <b>Muestreo:</b> Probabilístico estratificado  <b>Técnica:</b> Encuesta.  <b>Instrumento:</b> Cuestionario.
<b>Problema específico l:</b> ¿Qué influencia tiene el modelo de gestión por procesos en la administración de la UC?	<b>Objetivo específico l:</b> Determinar la influencia que tiene el modelo de gestión por procesos en la administración de la UC.	<b>Hipótesis Específica l:</b> El modelo de gestión por procesos mejora la administración en la UC.			

## ANEXO No. 04

### FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD EVALUADA:				
FECHA:				
OBSERVACIÓN SOBRE LA: ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN				
1. La universidad establece y formula su misión y visión en forma clara, reconociendo que es una comunidad de académicos, estudiantes y egresados, y cuya gestión es atributo y responsabilidad de sus miembros.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
2. Los fines superiores que se propone cumplir la universidad son los de la docencia, investigación, proyección social y extensión.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
3. La universidad tiene capacidad de responder oportunamente a los cambios económicos, sociales, políticos y culturales en el ámbito de su competencia.	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO
4. Los objetivos estratégicos y las metas que la universidad espera obtener están claramente expresados en el Plan Estratégico.	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO
5. Existe coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones diarias en la universidad.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
6. La universidad tiene claramente definidos sus procedimientos.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
7. Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación, así como los procedimientos concuerdan con el estatuto de la universidad.	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE DE ACUERDO	PARCIAL- MENTE EN DESA- CUERDO	TOTAL- MENTE EN DESA- CUERDO
8. La gestión administrativa satisface los requerimientos académicos – administrativos.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
9. El clima laboral en la universidad es:	MUY BUENO	BUENO	MALO	PÉSIMO
10. La universidad cuenta con normas claras que definen las funciones a realizar por el personal administrativo.	SÍ	ALGUNAS	NO	
11. El personal administrativo es eficiente.	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
12. Las actitudes del personal administrativo son:	MUY BUENA	BUENA	MALA	PÉSIMA
13. La planificación financiera en la universidad es:	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
14. La ejecución presupuestal es coherente con lo planificado.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
15. La gestión financiera de la universidad es:	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	POCO EFICIENTE	NADA EFICIENTE
16. Se cuenta con los recursos financieros suficientes en el momento oportuno.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
17. La cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos asignados para las labores de la universidad es:	MUY ADECUADO	ADECUADO	POCO ADECUADO	INADE- CUADO
18. La renovación de los recursos tecnológicos para la gestión administrativa es:	OPORTUNO	A VECES OPORTUNO	EXTEM- PORÁNEO	
19. Los recursos técnicos (página web, ancho de banda, equipos informáticos, etc.) asignados a la proyección de imagen de la universidad son idóneos.	SÍ	NO		
20. La política para las relaciones institucionales con otras universidades y empresas tanto nacionales como extranjeras es:	MUY BUENO	BUENO	MALO	PÉSIMO
21. La universidad ofrece a sus egresados facilidades para el acceso a los diversos servicios y actividades institucionales.	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

Comentarios:

.....  
 .....



## ANEXO No. 05

### FORMULARIO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

FILOSOFÍA DE GESTIÓN				
Nº	Información requerida	¿Tiene?		Fuente de Información
		SI	NO	
1	Estatuto			
2	Plan estratégico			
3	Cuadro de Mando Integral (Balanced scorecard)			
4	Modelo de gestión			

ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN				
Nº	Información requerida	¿Tiene?		Fuente de Información
		SI	NO	
5	Organigrama			
6	Modelo explícito			
7	Mapa de Procesos			
8	Manual de organización y funciones			
9	Manual de responsabilidades			
10	Manual de procedimiento			
11	Cuadro de asignación de personal			
12	Reglamento de trabajo para personal docente			
13	Reglamento de trabajo para personal administrativo			
14	Presupuesto anual			

## ANEXO No. 06

### GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

<b>UNIVERSIDAD:</b>
<b>STAKEHOLDER:</b> Docente ( ) Trabajador Administrativo ( ) Estudiante ( )
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer las apreciaciones de los stakeholders internos de las universidades, sobre éxito empresarial con la gestión universitaria en las universidades de la Región Junín.</li><li>• Describir, comparar y explicar los modelos de gestión de las universidades de la Región Junín y su impacto en su administración.</li></ul>
<b>1. ÉXITO EMPRESARIAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1 ¿Qué entiende por éxito empresarial?</li><li>1.2 ¿Para lograr que la gestión de una universidad sea exitosa solamente basta cumplir con la Ley Universitaria? ¿Por qué?</li><li>1.3 ¿La universidad se puede gestionar como una empresa privada? ¿Por qué?</li><li>1.4 ¿Cuáles son las principales barreras para una gestión universitaria exitosa?</li></ul>
<b>2. MODELO DE GESTIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>2.1 ¿Qué entiende por modelo de gestión empresarial?</li><li>2.2 ¿La universidad tiene un modelo de gestión? ¿Qué modelo es?</li><li>2.3 ¿Es necesario que la universidad adopte un modelo de gestión?</li></ul>
<b>3. ESTRATEGIAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>3.1 ¿La universidad busca constantemente ventajas competitivas?</li><li>3.2 ¿Podrías mencionar la ventaja competitiva de la universidad?</li><li>3.3 ¿Podrías mencionar algunos objetivos estratégicos de la universidad?</li></ul>
<b>4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1 ¿La universidad cuenta con un organigrama funcional?</li><li>1.2 ¿La universidad cuenta con un organigrama estructural?</li><li>1.3 ¿La universidad cuenta con un mapa de procesos?</li><li>1.4 ¿Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación están definidos?</li></ul>
<b>5. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1.5 ¿La universidad es visto como un sistema?</li><li>1.6 ¿Qué sistema de gestión utilizan en la universidad? (software)</li><li>1.7 ¿Los procedimientos se encuentran documentados?</li></ul>
<b>6. GESTIÓN DE PERSONAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>6.1 ¿Se cuenta con un proceso de incorporación de personal a la universidad?</li><li>6.2 ¿Se forma, evalúa y retribuye al personal de la universidad?</li><li>6.3 ¿Las capacidades del personal están alineadas a los objetivos de la universidad?</li></ul>
<b>7. VALORES COMPARTIDOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>7.1 ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la universidad?</li><li>7.2 ¿La universidad posee una identidad?</li><li>7.3 ¿Cuáles son los valores compartidos en la universidad? y ¿Por qué?</li><li>7.4 Mencione el slogan que da posicionamiento a la universidad</li><li>7.5 Mencione las aspiraciones colectivas de la universidad.</li></ul>
<b>8. CIERRE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>8.1 ¿Cómo se imagina la universidad dentro de 10 años?</li><li>8.2 ¿Qué cambios ocurrirán en los modelos de gestión de sus universidades en el futuro?</li></ul>

Muchas gracias.

## ANEXO 07

### CUESTIONARIO - CUAN

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ

Stakeholder informante:

Docente:  Personal administrativo:  Estudiante:

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Victoriano Zacarías Rodríguez y estoy realizando un estudio para conocer el éxito de la estrategia empresarial y el modelo de gestión que adopta la universidad. Le garantizo que la información que me brinde será tratada de forma confidencial. Gracias por su colaboración.

ITEMS DE LAS DIMENSIONES	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
<b>Y1: Estrategia</b>					
1. Los objetivos estratégicos son coherentes con la visión de la universidad.					
2. Conoce usted los objetivos estratégicos de la universidad.					
3. Se cuenta con el presupuesto suficiente para el logro de los objetivos estratégicos de la universidad.					
4. Los objetivos estratégicos se encuentran alineados con las acciones diarias.					
<b>Y2: Organización</b>					
5. La estructura organizacional responde a la estrategia.					
6. Las relaciones de autoridad y responsabilidad están definidas.					
7. La comunicación y coordinación en la universidad es eficaz.					
8. Las decisiones son exclusivamente de los directivos.					
<b>Y3: Sistemas</b>					
9. Se cuenta con un sistema integrado de gestión.					
10. Los procedimientos se encuentran documentados.					
11. Los sistemas existentes funcionan bien con el estilo gerencial que prevalece.					
<b>Y4: Personal (Personas, Competencias)</b>					
12. Incorpora personal con competencias para el puesto de trabajo.					
13. Identifica las competencias que posee el personal.					
14. Forma al personal y desarrolla sus habilidades para puestos de trabajo futuros.					
15. Retiene al personal con competencias en el puesto de trabajo.					
16. La universidad posee habilidades distintivas como organización.					
<b>Y5: Valores (Valores compartidos, Cultura)</b>					
17. Se cuenta con un manual de identidad corporativa.					
18. Somos capaces de mantener nuestras habilidades distintivas como universidad.					
19. Las autoridades tienen efectividad de liderazgo (logro de objetivos y optimización de recursos)					
20. Los valores son interiorizados por la comunidad universitaria.					
21. Se tienen aspiraciones colectivas para la mejora de la universidad.					

## ANEXO 08

### CUESTIONARIO - CUAN UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ

Stakeholder informante:

Docente:       Personal administrativo:       Estudiante:

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Victoriano Zacarías Rodríguez y estoy realizando un estudio para conocer el grado de aplicación del modelo de gestión funcional que adopta la universidad. Le garantizo que la información que me brinde será tratada de forma confidencial. Gracias por su colaboración.

ITEMS X1: MODELO DE GESTIÓN FUNCIONAL	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
<b>Comparación por elementos estratégicos</b>					
1. La estructura organizacional de la universidad es Jerárquica					
2. La actuación de la universidad es interna y cerrada.					
3. El recurso principal es el presupuesto asignado por el MEF.					
4. Los funcionarios son directivos que actúan bajo el MOF					
5. Las órdenes son jerárquicas hay que cumplirlas.					
6. Los ascensos están limitados.					
7. Los colaboradores cumplen lo que dice en el MOF y las autoridades.					
8. Las jefaturas son las que dominan el área.					
9. El control es ejercido por el externo (Contraloría)					
<b>Comparación por actuación</b>					
10. Los colaboradores están orientados a la tarea, como resultado de su labor.					
11. El colaborador comprende solamente su trabajo.					
12. El colaborador se enfoca solo en su trabajo, no hay colaboración.					
13. Frente a un problema; se identifica a quién cometió el error.					
14. Se evalúa al colaborador.					
15. Cuando ocurre un problema los colaboradores son la causa.					
16. El problema se soluciona cambiando al colaborador.					
17. Los colaboradores son empleados.					

## ANEXO 09

### CUESTIONARIO - CUAN

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ

Stakeholder informante:

Docente:       Personal administrativo:       Estudiante:

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Victoriano Zacarías Rodríguez y estoy realizando un estudio para conocer el nivel de administración (gestión) de las autoridades de la universidad. Le garantizo que la información que me brinde será tratada de forma confidencial. Gracias por su colaboración.

<b>ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD (GESTIÓN)</b>					
<b>Y<sub>1</sub> Planificación</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
1. Todas las actividades de la Universidad, están planificadas.					
2. El POI, se cumple de acuerdo a lo planificado.					
3. Se cuentan con recursos suficientes, para lograr los objetivos estratégicos.					
4. Se capacita a los involucrados para el logro de los objetivos.					
5. Para el logro de los objetivos se cuenta con medidas de desempeño y/o indicadores.					
<b>Y<sub>2</sub> Ejecución</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
6. Se cuenta con el Manual de procedimientos.					
7. Se cuenta con un software de seguimiento de los diferentes procedimientos.					
8. Se realiza control concurrente de las actividades.					
9. Se ejecuta lo planificado.					
<b>Y<sub>3</sub> Control</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
10. Los colaboradores realizan actividades de autocontrol.					
11. Se evalúa el desempeño del colaborador.					
12. Se realizan auditorías especializadas.					
13. Se realizan acciones de corrección frente a desvíos.					
<b>Y<sub>4</sub> Mejora</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
14. La alta dirección está comprometida con la mejora continua.					
15. Se realizan acciones de autoevaluación.					
16. Se cuenta con un sistema de reconocimientos.					
17. El error es visto como un proceso de aprendizaje.					

## ANEXO 10

### CUESTIONARIO - CUAN UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Stakeholder informante:

Docente:       Personal administrativo:       Estudiante:

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Victoriano Zacañas Rodríguez y estoy realizando un estudio para conocer el éxito de la estrategia empresarial y el modelo de gestión que adopta la universidad. Le garantizo que la información que me brinde será tratada de forma confidencial. Gracias por su colaboración.

ITEMS DE LAS DIMENSIONES	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
<b>Y1: Estrategia</b>					
1. Los objetivos estratégicos son coherentes con la visión de la universidad.					
2. Conoce usted los objetivos estratégicos de la universidad.					
3. Se cuenta con el presupuesto suficiente para el logro de los objetivos estratégicos de la universidad.					
4. Los objetivos estratégicos se encuentran alineados con las acciones diarias.					
<b>Y2: Organización</b>					
5. La estructura organizacional responde a la estrategia.					
6. Las relaciones de autoridad y responsabilidad están definidas.					
7. La comunicación y coordinación en la universidad es eficaz.					
8. Las decisiones son exclusivamente de los directivos.					
<b>Y3: Sistemas</b>					
9. Se cuenta con un sistema integrado de gestión.					
10. Los procedimientos se encuentran documentados.					
11. Los sistemas existentes funcionan bien con el estilo gerencial que prevalece.					
<b>Y4: Personal (Personas, Competencias)</b>					
12. Incorpora personal con competencias para el puesto de trabajo.					
13. Identifica las competencias que posee el personal.					
14. Forma al personal y desarrolla sus habilidades para puestos de trabajo futuros.					
15. Retiene al personal con competencias en el puesto de trabajo.					
16. La universidad posee habilidades distintivas como organización.					
<b>Y5: Valores (Valores compartidos, Cultura)</b>					
17. Se cuenta con un manual de identidad corporativa.					
18. Somos capaces de mantener nuestras habilidades distintivas como universidad.					
19. Las autoridades tienen efectividad de liderazgo (logro de objetivos y optimización de recursos)					
20. Los valores son interiorizados por la comunidad universitaria.					
21. Se tienen aspiraciones colectivas para la mejora de la universidad.					

## ANEXO 11

### CUESTIONARIO - CUAN UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Stakeholder informante:

Docente:       Personal administrativo:       Estudiante:

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Victoriano Zacarías Rodríguez y estoy realizando un estudio para conocer el grado de aplicación del modelo de gestión EFQM que adopta la universidad. Le garantizo que la información que me brinde será tratada de forma confidencial. Gracias por su colaboración.

ITEMS X3: MODELO DE GESTIÓN EFQM	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
<b>Comparación por elementos estratégicos</b>					
1. La estructura organizacional de la universidad es interconecta y sistémica.					
2. La actuación de la universidad es externa y abierta.					
3. El recurso principal son los colaboradores.					
4. Los funcionarios son profesionales.					
5. Los líderes son agentes facilitadores.					
6. Los ascensos son resultado de un buen desempeño laboral.					
7. Los líderes buscan la satisfacción de los clientes.					
8. La actitud del colaborador se enfoca al impacto social.					
9. El resultado de un proceso es consecuencia de la satisfacción de los clientes.					
<b>Comparación por actuación</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
10. Los colaboradores están orientados a la satisfacción de los clientes.					
11. Los colaboradores comprenden los procesos.					
12. Se enfocan en el proceso, trabajan en equipo.					
13. Frente a un problema; se mejora, innova y aprende.					
14. Se evalúa el proceso su impacto y los resultados.					
15. Cuando ocurre un problema, el proceso tiene problemas.					
16. El problema se soluciona, mejorando los agentes facilitadores.					
17. Los colaboradores son agentes de cambio.					

## ANEXO 12

### CUESTIONARIO - CUAN UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Stakeholder informante:

Docente:       Personal administrativo:       Estudiante:

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Victoriano Zacarías Rodríguez y estoy realizando un estudio para conocer el nivel de administración (gestión) de las autoridades de la universidad. Le garantizo que la información que me brinde será tratada de forma confidencial. Gracias por su colaboración.

<b>ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD (GESTIÓN)</b>					
<b>Y<sub>1</sub> Planificación</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
1. Todas las actividades de la Universidad, están planificadas.					
2. El POI, se cumple de acuerdo a lo planificado.					
3. Se cuentan con recursos suficientes, para lograr los objetivos estratégicos.					
4. Se capacita a los involucrados para el logro de los objetivos.					
5. Para el logro de los objetivos se cuenta con medidas de desempeño y/o indicadores.					
<b>Y<sub>2</sub> Ejecución</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
6. Se cuenta con el Manual de procedimientos.					
7. Se cuenta con un software de seguimiento de los diferentes procedimientos.					
8. Se realiza control concurrente de las actividades.					
9. Se ejecuta lo planificado.					
<b>Y<sub>3</sub> Control</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
10. Los colaboradores realizan actividades de autocontrol.					
11. Se evalúa el desempeño del colaborador.					
12. Se realizan auditorías especializadas.					
13. Se realizan acciones de corrección frente a desvíos.					
<b>Y<sub>4</sub> Mejora</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
14. La alta dirección está comprometida con la mejora continua.					
15. Se realizan acciones de autoevaluación.					
16. Se cuenta con un sistema de reconocimientos.					
17. El error es visto como un proceso de aprendizaje.					



## ANEXO 13

### CUESTIONARIO - CUAN UNIVERSIDAD CONTINENTAL

Stakeholder informante:

Docente:  Personal administrativo:  Estudiante:

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Victoriano Zacarías Rodríguez y estoy realizando un estudio para conocer el éxito de la estrategia empresarial y el modelo de gestión que adopta la universidad. Le garantizo que la información que me brinde será tratada de forma confidencial. Gracias por su colaboración.

ITEMS DE LAS DIMENSIONES	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
<b>Y<sub>1</sub>: Estrategia</b>					
1. Los objetivos estratégicos son coherentes con la visión de la universidad.					
2. Conoce usted los objetivos estratégicos de la universidad.					
3. Se cuenta con el presupuesto suficiente para el logro de los objetivos estratégicos de la universidad.					
4. Los objetivos estratégicos se encuentran alineados con las acciones diarias.					
<b>Y<sub>2</sub>: Organización</b>					
5. La estructura organizacional responde a la estrategia.					
6. Las relaciones de autoridad y responsabilidad están definidas.					
7. La comunicación y coordinación en la universidad es eficaz.					
8. Las decisiones son exclusivamente de los directivos.					
<b>Y<sub>3</sub>: Sistemas</b>					
9. Se cuenta con un sistema integrado de gestión.					
10. Los procedimientos se encuentran documentados.					
11. Los sistemas existentes funcionan bien con el estilo gerencial que prevalece.					
<b>Y<sub>4</sub>: Personal (Personas, Competencias)</b>					
12. Incorpora personal con competencias para el puesto de trabajo.					
13. Identifica las competencias que posee el personal.					
14. Forma al personal y desarrolla sus habilidades para puestos de trabajo futuros.					
15. Retiene al personal con competencias en el puesto de trabajo.					
16. La universidad posee habilidades distintivas como organización.					
<b>Y<sub>5</sub>: Valores (Valores compartidos, Cultura)</b>					
17. Se cuenta con un manual de identidad corporativa.					
18. Somos capaces de mantener nuestras habilidades distintivas como universidad.					
19. Las autoridades tienen efectividad de liderazgo (logro de objetivos y optimización de recursos)					
20. Los valores son interiorizados por la comunidad universitaria.					
21. Se tienen aspiraciones colectivas para la mejora de la universidad.					

## ANEXO 14

### CUESTIONARIO - CUAN UNIVERSIDAD CONTINENTAL

Stakeholder informante:

Docente:  Personal administrativo:  Estudiante:

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Victoriano Zacarías Rodríguez y estoy realizando un estudio para conocer el grado de aplicación del modelo de gestión por procesos que adopta la universidad. Le garantizo que la información que me brinde será tratada de forma confidencial. Gracias por su colaboración.

ITEMS X <sub>2</sub> : MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
<b>Comparación por elementos estratégicos</b>					
1. La estructura organizacional de la universidad es sistémica.					
2. La actuación de la universidad es externa y abierta.					
3. El recurso principal es el conocimiento.					
4. Los funcionarios son profesionales.					
5. Se auto gerencia bajo políticas definidas.					
6. Los ascensos se realizan con criterio de desempeño.					
7. Los colaboradores generan valor en sus tareas diarias.					
8. Existe un liderazgo participativo y democrático.					
9. Existe un autocontrol, para el logro de metas.					
<b>Comparación por actuación</b>					
10. Los colaboradores están orientados al cliente.					
11. Los colaboradores comprenden el proceso.					
12. Se enfocan en el proceso, trabajan en equipo.					
13. Frente a un problema; se identifica ¿Qué permitió el error?					
14. Se evalúa el proceso, no al colaborador.					
15. Cuando ocurre un problema, el proceso tiene problemas.					
16. El problema se soluciona, mejorando el proceso.					
17. Los colaboradores son el talento humano.					

## ANEXO 15

### CUESTIONARIO - CUAN UNIVERSIDAD CONTINENTAL

Stakeholder informante:

Docente:       Personal administrativo:       Estudiante:

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Victoriano Zacarías Rodríguez y estoy realizando un estudio para conocer el nivel de administración (gestión) de las autoridades de la universidad. Le garantizo que la información que me brinde será tratada de forma confidencial. Gracias por su colaboración.

<b>ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD (GESTIÓN)</b>					
<b>Y<sub>1</sub> Planificación</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
1. Todas las actividades de la Universidad, están planificadas.					
2. El POI, se cumple de acuerdo a lo planificado.					
3. Se cuentan con recursos suficientes, para lograr los objetivos estratégicos.					
4. Se capacita a los involucrados para el logro de los objetivos.					
5. Para el logro de los objetivos se cuenta con medidas de desempeño y/o indicadores.					
<b>Y<sub>2</sub> Ejecución</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
6. Se cuenta con el Manual de procedimientos.					
7. Se cuenta con un software de seguimiento de los diferentes procedimientos.					
8. Se realiza control concurrente de las actividades.					
9. Se ejecuta lo planificado.					
<b>Y<sub>3</sub> Control</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
10. Los colaboradores realizan actividades de autocontrol.					
11. Se evalúa el desempeño del colaborador.					
12. Se realizan auditorías especializadas.					
13. Se realizan acciones de corrección frente a desvíos.					
<b>Y<sub>4</sub> Mejora</b>	TOTAL- MENTE	EN GRAN MEDIDA	EN FORMA LIMITADA	NO	NO SABE
14. La alta dirección está comprometida con la mejora continua.					
15. Se realizan acciones de autoevaluación.					
16. Se cuenta con un sistema de reconocimientos.					
17. El error es visto como un proceso de aprendizaje.					

## ANEXO No. 16

### ANÁLISIS CHI CUADRADO:

#### FUNDAMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA CALCULAR LOS INTERVALOS PARA LOS VALORES TOTALES.

La fundamentación de procedimientos para calcular los intervalos para los valores totales se realizó de la siguiente manera:

Como tenemos resultados que son sumatorias de puntos para cada una de las variables a confrontar en una prueba Chi cuadrada de independencia. Para ello requerimos hacer que los valores de las variables se dividan y categoricen en tres niveles; Alto, Medio y Bajo como calificación al puntaje obtenido. Para lograr esta categorización acudí a una técnica de la estadística que se denomina “baremación” o conversión e escalas normalizadas.

#### **Baremación**

La baremación se utiliza cuando se quiere comparar dos conjuntos de datos numéricos que expresan el nivel de logro de una variable cualitativa entonces estandarizamos los valores:

$$z = \frac{x - \bar{x}}{s}$$

Este método es útil en el caso de una comparación directa, pero nuestro objetivo es emplear los datos en una comparación de categorías y el procedimiento requiere de la fórmula modificada. Las técnicas de división de una distribución se denominan “escalas derivadas o baremación”.

De acuerdo a (28) “una dificultad con las puntuaciones típicas se puede plantear a la hora de comunicar resultados decimales y valores negativos inher

las mismas. Es por ello que se han propuesto algunas transformaciones lineales de las puntuaciones típicas que pretenden hacerlas más intuitivamente interpretables”.

Todas estas escalas derivadas de la escala de las puntuaciones típicas se basan en una transformación genérica del tipo:

$$D_i = a \cdot z_i + b,$$

Este tipo de transformación, las nuevas puntuaciones D pasarán de tener una media 0 y una desviación típica 1, a una media b y una desviación típica a.

Diversas propuestas de escalas derivadas han sido planteadas sin que se haya generalizado el uso concreto de ninguna de ellas. Entre las que han tenido más repercusión, son las siguientes:

- Escala T  $\rightarrow T_i = 10z_i + 50$  ( $\bar{T} = 50$   $s_T = 10$ )
- Escala Staninos T  $\rightarrow S_i = 2z_i + 5$  ( $\bar{S} = 5$   $s_S = 10$ )
- Escala CI  $\rightarrow CI_i = 15z_i + 100$  ( $\bar{CI} = 100$   $s_{CI} = 15$ )

### **Staninos**

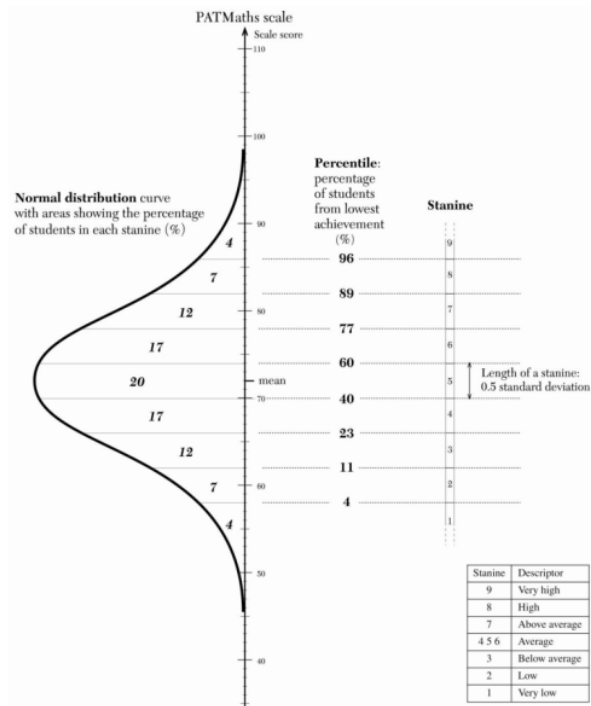
“Los puntajes Staninos se derivan de rangos percentiles. Rangos percentiles que dividen en nueve categorías llamadas Staninos (abreviatura de “estándar de nueve”) y el dígito '1' a '9' se utilizan como etiquetas de categoría.

La puntuación de staninos es particularmente útil para agrupar a los estudiantes; sin embargo, se recomienda que sólo diferencias de dos o más staninos deben considerarse como que indica una diferencia real en el rendimiento.

### **Relación entre rangos percentiles y las puntuaciones stanine**

La curva en forma de campana mostrada en la siguiente figura, muestra cómo se deriva el stanino. “La base subyacente para la obtención de staninos es que una

distribución normal se divide en nueve intervalos, cada uno de los cuales tiene una anchura de un medio de una desviación estándar excluyendo el primer y último stanino. La media se encuentra aproximadamente en el centro del quinto intervalo” (29).



### Intervalos para las variables.

En nuestro caso tomaremos esta división agrupada en tres niveles:

Nivel Bajo = 1, 2 y 3 staninos.

Nivel Medio = 4, 5 y 6 staninos.

Nivel alto = 7, 8 y 9 staninos.

Si se une los intervalos 1, 2 y 3 se tiene una proporción acumulada de 0.23 que corresponde a un valor  $= 0.74$  que por comodidad nosotros usaremos  $z = 0.75$ , entonces nuestra formula de conversión será:

$$x = S_x * z_i + \bar{x}$$

$$x = S_x * (\pm 0.75) + \bar{x}$$

En cada caso se calculará la media y la desviación estándar y se encontrarán los valores:

$$\text{Límite del primer intervalo} = x_a = S_x * (-0.75) + \bar{x}$$

$$\text{Límite del segundo intervalo} = x_b = S_x * (0.75) + \bar{x}$$

Y se construirá:

<b>Nivel</b>	<b>Intervalo</b>
Bajo	De $x_{\min}$ a $x_a$
Medio	De $x_a$ a $x_b$
Alto	De $x_a$ a $x_{\max}$

## **ANEXO No. 19: FOTOGRAFÍAS**

### **RECTOR UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ**



### **RECTOR UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**



### **RECTOR UNIVERSIDAD CONTINENTAL**









# MODELOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA REGIÓN JUNÍN: UN ESTUDIO COMPARATIVO EXPLICATIVO

## INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	4%
2	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.uoosevelt.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	pt.scribd.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
7	kupdf.net Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	1%

9	<a href="http://repositorio.upla.edu.pe">repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	1 %
10	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	1 %
11	<a href="http://ri.ues.edu.sv">ri.ues.edu.sv</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://storage.servir.gob.pe">storage.servir.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad Carlos III de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
15	<a href="http://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://cesaromero.com">cesaromero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://repositorio.upci.edu.pe">repositorio.upci.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://esdocs.com">esdocs.com</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://xtratexia.com">xtratexia.com</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %

21	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://documentop.com">documentop.com</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://bibliotecas.ort.edu.uy">bibliotecas.ort.edu.uy</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://www.uandina.edu.pe">www.uandina.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://www.upao.edu.pe">www.upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
26	A. Jurado, C. García, M. L. Timón, A. I. Carrapiso. "MADURACIÓN DEL JAMÓN IBÉRICO: EVOLUCIÓN DE ÍNDICES BASADOS EN COMPUESTOS VOLÁTILES IBERIAN HAM RIPENING: EVOLUTION OF VOLATILE COMPOUND-BASED INDICES", Ciencia y Tecnología Alimentaria, 2007 Publicación	<1 %
27	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://repositorio.unid.edu.pe">repositorio.unid.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://repositorio.unsaac.edu.pe">repositorio.unsaac.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

<1 %

31

[bibdigital.epn.edu.ec](http://bibdigital.epn.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

32

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

33

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

34

Submitted to Pontificia Universidad Catolica Madre y Maestra PUCMM

Trabajo del estudiante

<1 %

35

Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion

Trabajo del estudiante

<1 %

36

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

37

[sgp.pcm.gob.pe](http://sgp.pcm.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

38

[dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)

Fuente de Internet

<1 %

39

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

<1 %

40

[www.uv.mx](http://www.uv.mx)

Fuente de Internet

<1 %

41	<a href="#">edoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="#">slidehtml5.com</a> Fuente de Internet	<1 %
43	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
44	<a href="#">dspace.utpl.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="#">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="#">vbook.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
47	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
48	<a href="#">repositorio.undc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="#">posgradoeducacionuatx.org</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="#">repositorio.up.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="#">repositorio.utesup.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

52

Submitted to Instituto Madrileo de  
Formacion

Trabajo del estudiante

<1 %

53

repositorio.ucss.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

54

repositorio.minedu.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo