

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”**

**ESCUELA DE POST GRADO**



---

**FUNCIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS EN LA  
DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE LA CARRERA EN EL PROCESO  
DE ACREDITACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
UCAYALI-2013**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESISTA:  
RAUL JAVIER GUTIERREZ PINEDA**

**ASESOR:  
DRA. MARÍA DEL CARMEN VILLAVICENCIO GUARDIA**

**PUCALLPA – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

### **A la Universidad Nacional de Ucayali**

Mi Alma Máter

Sea este un granito de arena en la construcción de su desarrollo

### **A todos aquellos “ununistas de corazón”**

La mejor manera de decir, es saber hacer, pues sí

“Educar es cambiar visiones para transformar vidas”, entonces

*ID, COMPARTID Y CONVIVID CON TODOS*

### **A mi madre**

Elsa Rosa

Por sus sabios consejos, que me inculco por el camino de la sabiduría.

### **A mi esposa**

Irma Lily

Gracias por compartir conmigo, todos estos maravillosos años.

### **A mis hijos**

Kayner Oriana, Robby Josué y Natanael Alexander

Quienes son la razón de ser de mi vida

## **AGRADECIMIENTO**

### **Agradezco a Dios**

Por darme la vida.

Por estos años vividos.

El amor de los míos.

Los sueños brindados y la experiencia adquirida.

### **A los directivos de la Universidad Nacional de Ucayali**

Quienes me brindaron su apoyo y colaboración en este trabajo de investigación

### **A la Dra. María del Carmen Villavicencio Guardia**

Por su gran aporte en el desarrollo de este trabajo

### **A mis amigos y compañeros**

En esta aventura del pensamiento:

“La constancia es la virtud por la que todas las demás virtudes dan fruto”.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este trabajo. Muchísimas gracias. Que Dios les bendiga.

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general: “Determinar el grado de relación que existe entre la función gerencial de los directivos con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali”. Se utilizó el método de investigación descriptivo correlacional. Los resultados muestran que, los directivos (docentes) aun no toman la debida conciencia de su función gerencial, muestran poco interés e importancia al proceso de acreditación, teniendo en consideración que éste proceso requiere permanentemente de acciones e informarse de normas legales, reglamentos entre otros documentos vinculados al proceso de acreditación. El resultado de la prueba de hipótesis, según el Pvalor = 0,451, con un nivel de significancia de 0,05. Se acepta la hipótesis nula “El grado de relación de la función gerencial de los directivos es baja con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali”; en los aspectos al desempeño: del cargo, la responsabilidad y en el logro de los objetivos; este nivel obedece a la falta de cultura al cambio organizacional, poco interés de desarrollar gestión acorde a la necesidad, desinterés en corregir debilidades y riesgos, para afianzar fortalezas y oportunidades, limitada articulación, escaso engranaje, conducta pasiva y débil enlace existente de la función gerencial que desarrollan los directivos (docentes) en el proceso de acreditación.

**Palabras claves:** función gerencial, gestión universitaria, acreditación universitaria.

## SUMMARY

The study was overall objective ". Determining the degree of relationship between the management function of management with career management dimension in the process of accreditation of the National University of Ucayali" method was used descriptive correlational research. The results show that managers (teachers) have not yet taken adequate awareness of their managerial function, they show little interest and relevance to the accreditation process, taking into consideration that this process requires permanent actions and learn legal rules, regulations etc. related to the accreditation process documents. The result of the hypothesis test, according to the Pvalor = 0.451, with a significance level of 0.05. The null hypothesis is accepted "The degree of relationship management function of management is low with career management dimension in the process of accreditation of the National University of Ucayali"; in the performance aspects: the position, responsibility and achievement of objectives; this level due to the lack of culture to organizational change, little interest in developing management according to the need, disinterest in correcting weaknesses and risks, to consolidate strengths and opportunities, limited articulation, low gear, passive behavior and weak link existing function developing managerial managers (teachers) in the accreditation process.

**Keywords:** management function, university management, university accreditation.

## INTRODUCCIÓN

A través de los años, las instituciones se han enfrentado con problemas de la función gerencial en relación a la gestión administrativa, desde las sociedades más remotas hasta los grandes organismos que actualmente vienen funcionando. La mayoría de organizaciones tratan de mejorar trazando horizontes solo con objetivos a corto plazo que les impiden ver mas allá de sus necesidades inmediatas; así, la planeación estratégica no les permite obtener niveles óptimos de gerencia de gestión.

Las tendencias más útiles de las últimas décadas han sido las actividades de autoevaluación aplicadas en muchas organizaciones a nivel mundial. Las organizaciones están aplicando criterios de los modelos de gestión de calidad de Malcolm Baldrige, el Europeo EFQM y el modelo Deming.

Las autoevaluaciones proporcionan una base clara para establecer niveles reales de rendimiento de función gerencial en la gestión. Cuando los directivos están dispuestos entender los criterios, comprender sus propias calificaciones de evaluación, significa asumir lo que es necesario para mejorar esas calificaciones, entonces pueden desarrollar planes significativos y realistas de acción para mejorar la función gerencial y que se evidencie en la gestión gerencial de sus instituciones.

La investigación muestra la importancia de la función gerencial de los directivos en la gestión institucional universitaria; si bien es cierto, que el proceso de acreditación se basa en el modelo de Deming, es preciso señalar que es una estrategia de mejora continua de la calidad.

El desarrollo del presente trabajo muestra el nivel de conocimiento de los directivos respecto a la función gerencial en la gestión y mostrar las

conclusiones y recomendaciones para que consideren los directivos que administrar con filosofía de calidad, mejora y fortalece la gestión institucional universitaria, obteniendo de esta forma niveles altos de rendimiento. Estas conclusiones y recomendaciones son aportes con la finalidad de conseguir los objetivos y las metas institucionales que exige el entorno actual.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>I EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
I.1 Descripción del problema.....	24
I.2 Formulación del problema.....	27
- Problema general.	
- Problemas específicos.	
I.3 Objetivo General y objetivos específicos.....	28
I.4 Hipótesis y/o sistemas de hipótesis.....	28
I.5 Variables e Indicadores.....	30
I.6 Justificación e importancia.....	30
I.7 Viabilidad.....	33
I.8 Limitaciones.....	33
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
II.1 Antecedentes.....	34
II.2 Bases teóricas.....	47
II.3 Definiciones básicas.....	64
II.4 Bases epistémicas.....	67
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>III. METODOLOGÍA</b>	
III.1 Tipo de investigación.....	71
III.2 Diseño y esquema de la investigación.....	71
III.3 Población y muestra.....	73



III.4 Instrumentos de recolección de datos.....	73
III.5 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.....	74

## **CAPÍTULO IV**

### **IV. RESULTADOS**

IV.1 Presentación de resultados.....	76
IV.2 Contratación de las hipótesis secundarias.....	156
IV.3 Prueba de hipótesis .....	160

## **CAPÍTULO V**

### **V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

V.1 Contratación de los resultados del trabajo de campo con las referentes bibliográficas de las bases teóricas.....	164
V.2 Contratación de la hipótesis general en base a la Prueba de hipótesis.....	174
V.3 Aporte científico de la investigación.....	174
<b>CONCLUSIONES</b> .....	175
<b>SUGERENCIAS</b> .....	179
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	181
<b>ANEXOS</b> .....	162

	<b>Pág.</b>
<b>TABLAS</b>	
1.1. Realizó algún curso de capacitación y/o especialización en temas de gestión.....	77
2.1. ¿Conoce como la autoridad de que se trata la acreditación universitaria?.....	78
3.3. ¿Indique cuántas dimensiones conforma la acreditación de la carrera profesional?.....	79
4.4. ¿Sabe de qué se trata la dimensión de la gestión de la carrera?.....	80
5.5. ¿Indique cuántos factores tiene la dimensión de la carrera?.....	81
6.6. ¿Indique cuántos criterios tiene la dimensión gestión de la carrera?.....	82
7.7. ¿Indique cuántos estándares debe cumplir la dimensión gestión de la carrera.....	83
8.1. ¿Conoce las funciones y posee las habilidades para el desempeño del cargo.....	84
9.2. ¿Desempeña distintas funciones según exija la tarea el momento?.....	85
10.3. ¿Realiza eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo?.....	86
11.4. ¿Maneja eficaz y eficientemente situaciones nuevas poco habituales con breve plazo para prepararlas?.....	87
12.1. ¿Distribuye las tareas dentro del equipo o de la institución, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las preferencias personales?.....	88
13.2. ¿Organiza y coordina los recursos implicados en la	

implantación de los planes? .....	89
14.3.¿Prevé los recursos (técnicos, humanos y económicos necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados? .....	90
15.4.¿Cuenta con sistema de gestión de calidad de sus procesos administrativos – académicos? .....	91
16.1 ¿Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos señalados? .....	92
17.2¿Actúa como se identifica problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto? .....	93
18.3¿Está en condiciones de establecer y afrontar retos institucionales? .....	94
19.1 ¿Incluye medidas de control de los progresos cuando se definen los planes? .....	95
20.2¿Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos señalados? .....	96
21.3¿Toma oportunamente medidas correctivas para los trabajos y actividades que no cumplen en la forma prevista y dentro de los plazos señalados? .....	97
22.1 ¿Planifica y establece metas organizacionales para su dependencia y la institución en función a su responsabilidad? .....	98
23 ¿Conoce los procesos y practicas organizacionales de su dependencia y la institución? .....	99
24.3¿Cumple con las metas programadas y/o planificadas por su dependencia y la institución? .....	100
25.1 ¿Presenta oportunamente a la instancia superior correspondiente para su aprobación en Plan	

Estratégico de la Dependencia Académica y/o Institucional? .....	101
26.2.¿Hace cumplir como autoridad adecuadamente las normas legales, el Estatuto y el Reglamento General de la U.N.U.? .....	102
27.3.¿Propone como autoridad oportunamente a la instancia superior la constitución de comisiones especiales, cuando sea necesario? .....	103
28.4.¿Evalúa oportunamente los factores que influyen para no lograr metas programadas por su dependencia y la institución? .....	104
29.4.¿Usted debería definir sus metas usando los elementos del manual de organización y funciones? .....	105
30.2.¿Realiza una dirección adecuada y estable del desempeño desde el equipo de trabajo con relación al cumplimiento de las metas? .....	106
31.3.¿Estimula constantemente a su equipo de trabajo para alcanzarlas metas propuestas una vez que ellos comprenden el porqué, el para qué y cómo logra la meta? .....	107
32.1. Principales aspectos que requiere su equipo de trabajo para mejorar su desempeño de responsabilidad .....	108
33.1.¿Planifica las acciones correctoras oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes? .....	110
34.2.¿Planifica el propio tiempo y el de sus compañeros para la realización de las actividades previstas? .....	111
35.3.¿Cambia los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades? .....	112
36.4.¿Establece objetivos organizacionales, define estrategias y política para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados? .....	113
37.5.¿Prevé las necesidades de su departamento y los de la institución cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos? .....	114
38.1.¿Establece objetivos ambiciosos, pero realistas para su departamento y los de la institución? .....	115
39.2.¿Identifica y desarrolla los métodos apropiados para la	

consecución de los objetivos de su departamento y los de la institución?.....	116
40.3.¿Identifica los factores, internos y externos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos?.....	117
41.1.¿Coordina las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos?.....	118
42.2.¿Dirige las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución?.....	119
43.3.¿Establece algún programa de seguimiento del desarrollo de las actividades y tareas de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos? .....	120
44.1.¿Incluye medidas de control y actividades para su departamento y los de la institución que ayuden a conseguir los objetivos?.....	121
45.2.¿Elabora un plan de control de los trabajos y actividades que se desarrollan para conseguir los objetivos de su departamento y los de la institución?.....	122
46.¿Evalúa los trabajos, actividades y los factores que influyen para conseguir los objetivos?.....	123
47.4.¿Toma medidas correctivas del resultado de evaluación de los trabajos, actividades y los factores que influyen para conseguir los objetivos?.....	124
48.1.1.¿La institución y/o la Facultad que gestiona la carrera profesional, cuenta con un plan estratégico? VD_PL_ETR111.....	125
49.1.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD_PL_ETR111 .....	126
50.2.1.¿La misión de la Facultad es coherente con su campo de acción y la misión de la Universidad Nacional de Ucayali? VD_PL_ETR121 .....	127
51.2.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD_PL_ETR121 .....	128
52.3.1 ¿El desarrollo del plan estratégico se evalúa anualmente? VD_PL_ETR131.....	129

53.3.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD_PL_ETR131.....	130
54.4.1.¿Más del 75% de estudiantes, tutores y personal administrativo conoce el plan estratégico? VD_PL_ETR141 .....	131
55.4.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD_PL_ETR141.....	132
56.5.1.¿El plan estratégico tiene políticas orientadas al aseguramiento de la calidad en la carrera profesional? VD_PL_ETR151.....	133
57.5.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD_PL_ETR151.....	134
58.1.1 ¿La Universidad Nacional de Ucayali tiene normas sobre la organización y funciones y la Facultad el manual correspondiente para su aplicación?.....	135
59.1.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa?.....	136
60.3.1.¿Las actividades académicas y administrativas están coordinadas para asegurar el desarrollo del proyecto educativo de la carrera profesional?.....	137
61.2.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa?.....	138
62.3.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene un sistema de gestión de calidad implementado?.....	139
63.3.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un sistema de gestión de calidad implementado?.....	140
64.4.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene un programa implementado que contribuye a la internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la carrera profesional?.....	141
65.4.3.¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un programa implementado que contribuye a internalizar la cultura organizacional en los	

estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la carrera profesional?.....	142
66.5.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene un sistema implementado de información y comunicación?.....	144
67.5.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un sistema implementado de información y comunicación?.....	145
68.6.1 ¿El plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, es elaborado con la participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés?.....	146
69.6.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, es elaborado con participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés?.....	147
70.7.1 ¿El desarrollo del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional se evalúa para determinar las acciones correctivas correspondientes?.....	148
71.7.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional, si evalúa para determinar las acciones correctivas correspondientes?.....	150
72.8.1 ¿Más del 75% de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo conoce el plan operativo de la facultad y/o escuela profesional?.....	151
73.8.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del operativo de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la facultad y/o escuela profesional?.....	152
74.9.1. ¿La facultad y/o escuela profesional tiene programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo para la carrera profesional?.....	154

75.9.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa de la facultad y/o escuela profesional acerca de los programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo para la carrera profesional? .....	155
76 Estadísticos de muestras relacionadas.....	156
77 Correlaciones de muestras relacionadas.....	156
78 Prueba de muestras relacionadas.....	157
79 Estadísticos de muestras relacionadas.....	157
80 Correlaciones de muestras relacionadas.....	158
81 Prueba de muestras relacionadas.....	158
82 Estadísticos de muestras relacionadas.....	159
83 Correlaciones de muestras relacionadas.....	159
84 Prueba de muestras relacionadas.....	160
85 Estadísticos de muestras relacionadas.....	160
86 Estadísticos.....	161
87 Estadísticos.....	162
88 Correlaciones de muestras relacionadas.....	163
89 Prueba de muestras relacionadas.....	163



**GRÁFICAS**

1. Ciclo de Deming.....	61
2. Modelo de calidad de acreditación de carreras universitarias .....	63
3. Diseño y esquema de la investigación.....	72
4.1 Realizó algún curso de capacitación y/o especialización	
En temas de gestión .....	77
5.1 ¿Conoce como autoridad de qué se trata la acreditación	
universitaria?.....	78
6.3 ¿Indique cuántas dimensiones conforma la acreditación	
de la carrera profesional.....	79
7.4 ¿Sabe de qué se trata la dimensión de la gestión de la	
carrera?.....	80
8.5 ¿Indique cuántos factores tiene la dimensión de la	
carrera?.....	81
9.6 ¿Indique cuántos criterios tiene la dimensión gestión	
de la carrera?.....	82
10.7 ¿Indique cuántos estándares debe cumplir la	
dimensión gestión de la carrera?.....	83
11.1 ¿Conoce las funciones y posee las habilidades	
para el desempeño del cargo.....	84
12.2 ¿Desempeña distintas funciones según exija la tarea	
o el momento?.....	85
13.3 ¿Realiza eficaz y eficientemente diversas actividades	
al mismo tiempo?.....	86
14.4 ¿Maneja eficaz y eficientemente situaciones nuevas	
o poco habituales con breve plazo para prepararlas?.....	87
15.1 ¿Distribuye las tareas dentro del equipo o de la	
institución, teniendo en cuenta las cargas de trabajo	
y las preferencias personales?.....	88
16.2 ¿Organiza y coordina los recursos implicados en la	
implantación de los planes?.....	89
17.3 ¿Prevé los recursos (técnicos, humanos y	
económicos necesarios para alcanzar los objetivos	
en los plazos fijados?.....	90

18.4 ¿Cuenta con sistema de gestión de calidad de sus procesos administrativos – académicos? .....	91
19.1 ¿Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos señalados? .....	92
20.2 ¿Actúa cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto? .....	93
21.3 ¿Está en condiciones de establecer y afrontar retos institucionales? .....	94
22.1 ¿Incluye medidas de control de los progresos cuando se definen los planes? .....	95
23.2 ¿Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos señalados? .....	96
24.3 ¿Toma oportunamente medidas correctivas para los trabajos y actividades que no cumplen en la forma prevista y dentro de los plazos señalados? .....	97
25.1 ¿Planifica y establece metas organizacionales para su dependencia y la institución en función a su responsabilidad? .....	98
26.2 ¿Conoce los procesos y prácticas organizacionales de su dependencia y la institución? .....	99
27.3 ¿Cumple con las metas programadas y/o planificadas por su dependencia y la institución? .....	100
28.1. ¿Presenta oportunamente a la instancia superior correspondiente para su aprobación en plan estratégico de la dependencia académica y/o institucional? .....	101
29. 2. ¿Hace cumplir como autoridad adecuadamente las normas legales, el estatuto y el reglamento general de la UNU? .....	102
30.3 ¿Propone como autoridad oportunamente a la instancia superior la constitución de comisiones especiales, cuando sea necesario? .....	103
31.4. ¿Evalúa oportunamente los factores que influyen	

para no lograr metas programadas por su dependencia y la institución?.....	104
32.4.¿Usted debería definir sus metas usando los elementos del manual de organización y funciones? .....	105
33.2.¿Realiza una dirección adecuada y estable del desempeño desde el equipo de trabajo con relación al cumplimiento de las metas?.....	106
34.3.¿Estimula constantemente a su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas una vez que ellos comprenden el porqué, el para qué y cómo logra la meta?.....	107
35.2.¿Toma acciones y/o medidas cuando no logra las metas programadas por su dependencia y la institución?.....	109
36.1.¿Planifica las acciones correctoras oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes?.....	110
37.1.¿Planifica el propio tiempo y el de sus compañeros para la realización de las actividades previstas?.....	111
38.3.¿Cambia los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades?.....	112
39.4.¿Establece objetivos organizacionales, define estrategias y política para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados?.....	113
40.5.¿Prevé las necesidades de su departamento y los de la institución cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos?.....	114
41.1.¿Establece objetivos ambiciosos, pero realistas para su departamento y los de la institución?.....	115
42.2.¿Identifica y desarrolla los métodos apropiados para la consecución de los objetivos de su departamento y los de la institución?.....	116
43.3.¿Identifica los factores, internos y externos, que	

pueden afectar a la consecución de los objetivos? .....	117
44.1.¿Coordina las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos?.....	118
45.2.¿Dirige las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución?.....	119
46.3.¿Establece algún programa de seguimiento del desarrollo de las actividades y tareas de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos?.....	120
47.1.¿Incluye medidas de control y actividades para su departamento y los de la institución que ayuden a conseguir los objetivos?.....	121
48.2.¿Elabora un plan de control de los trabajos y actividades que se desarrollan para conseguir los objetivos de su departamento y los de la institución?.....	122
49.¿Evalúa los trabajos, actividades y los factores que influyen para conseguir los objetivos?.....	123
50.4.¿Toma medidas correctivas del resultado de evaluación de los trabajos, actividades y los factores que influyen para conseguir los objetivos?.....	124
51.1.1.¿La institución y/o la facultad que gestiona la carrera profesional, cuenta con un plan estratégico? vd_pl_etr111.....	125
52.1.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión?.....	126
53.2.1.¿La misión de la facultad es coherente con su campo de acción y la misión de la Universidad Nacional de Ucayali? vd_pl_etr121.....	127
54.2.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión? vd_pl_etr121.....	128
55.3.1.¿El desarrollo del plan estratégico se evalúa anualmente? vd_pl_etr131.....	129
56.3.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión? vd_pl_etr131.....	130
57.4.1.¿Más del 75% de estudiantes, tutores y	

personal administrativo conoce el plan estratégico? vd_pl_etr141 .....	131
58.4.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión? vd_pl_etr141 .....	132
59.5.1.¿El plan estratégico tiene políticas orientadas al aseguramiento de la calidad en la carrera profesional? vd_pl_etr151.....	133
60.5.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión? vd_pl_etr151.....	134
61.1.1¿La universidad nacional de Ucayali tiene normas sobre la organización y funciones y la facultad el manual correspondiente para su aplicación?.....	135
62 1.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa?.....	136
63 3.1.¿Las actividades académicas y administrativas están coordinadas para asegurar el desarrollo del proyecto educativo de la carrera profesional?.....	137
64 2.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa?.....	138
65 3.1¿La facultad y/o escuela profesional tiene un sistema de gestión de calidad implementado?.....	139
66 3.2.¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un sistema de gestión de calidad implementado.....	140
67 4.1¿La facultad y/o escuela profesional tiene un programa implementado que contribuye a la internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la carrera profesional?.....	141
68 4.3.¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un programa implementado que contribuye a internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes, tutores y personal	

	administrativo de la carrera profesional? .....	142
69	5.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene un sistema implementado de información y comunicación?.....	144
70	5.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un sistema implementado de información y comunicación?.....	145
71	6.1 ¿el plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, es elaborado con la participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés?.....	146
72	6.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, es elaborado con participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés?.....	147
73	7.1 ¿El desarrollo del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional se evalúa para determinar las acciones correctivas correspondientes?.....	148
74	7.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional, si evalúa para determinar las acciones correctivas correspondientes?.....	150
75	8.1 ¿Más del 75% de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo conoce el plan operativo de la facultad y/o escuela profesional.....	151
76	8.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del operativo de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la facultad y/o escuela profesional?.....	152
77	9.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal	

administrativo para la carrera profesional? .....	154
78 9.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa de la facultad y/o escuela profesional acerca de los programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo para la carrera profesional?.....	155
79 Variable independiente.....	161
80 Variable dependiente.....	162

## **CAPÍTULO I**

### **I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Descripción del problema**

En el ámbito mundial la población está experimentando una serie de cambios permanentes en todos los escenarios: en lo económico, científico, tecnológico, las tecnologías de la información y la comunicación. Las instituciones, especialmente las educativas se deben adecuar a las demandas de esos cambios. En la declaración mundial sobre la Educación superior del siglo XXI, que se llevó a cabo en París en 1998, concluyó que esta debe enfrentar una serie de desafíos y dificultades, como producto del entorno cambiante, la globalización y su ideal posicionamiento efectivo dentro de la sociedad del conocimiento. En un marco regional, se constituyó la RIACES (Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior) que comenzó a trabajar en un espacio de colaboración y de intercambio, con objetivos de profundizar en el conocimiento mutuo de sus sistemas universitarios e identificar problemáticas comunes sobre los procesos de acreditación.

En el Perú, existen experiencias sobre acreditación. La primera se refiere a acreditación institucional que es conducida por la ANR a través del Consejo Nacional para la Acreditación de Universidades (CONAFU), que norma sobre las universidades que tienen menos de cinco años de vigencia y cuentan solo con autorización provisional, y la segunda, sobre



acreditación de la carrera de medicina con la Comisión para la Acreditación de Facultades o Escuelas de Medicina (CAFME). La Asamblea Nacional de Rectores (ANR) está sentando las bases para la acreditación por carreras y las acciones del sector privado a través del Consorcio de Universidades y en el sector público la Alianza de Universidades. El modelo de calidad del CONEAU-Perú para la acreditación de carreras profesionales universitarias es el resultado de la revisión y análisis de diferentes fuentes de información, del ámbito legal y técnico. Los indicadores de la dimensión gestión de la carrera son una herramienta de soporte de los procesos de autoevaluación que las Universidades y se convierten en un punto de referencia para la mejora de gestión.

De Pelekais C. y Belloso L. (2007). Evaluación de la gestión de los Vicerrectores Académicos de la Universidad del Zulia, Venezuela, afirman que: “todo líder debe ser un gerente si desea llevar adelante -y con éxito- los objetivos propuestos por su organización”.

Los continuos cambios que se están produciendo en la economía mundial han creado un entorno muy competitivo, que está modificando el diseño y la gestión del desarrollo de carrera. La gestión de carrera construye e implementa soluciones para que las personas puedan proyectarse positivamente en el futuro; el proceso de acreditación de las carreras profesionales universitarias establecidos por el CONEAU-Perú, toma en cuenta que, la dimensión **gestión de la carrera** profesional está orientada a evaluar la eficacia de la gestión institucional y administrativa, incluyendo mecanismos para medir el grado de coherencia y cumplimiento de su misión y objetivos, así como también el desarrollo de

aquellos que promuevan la mejora continua. Debe tenerse en cuenta que, en la dimensión gestión de la carrera están orientados a lo siguiente. La eficacia del plan estratégico, del plan operativo y además están relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en los mismos para un periodo determinado. El sistema de gestión de calidad y el sistema de información y comunicación están relacionados con el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en los mismos para un periodo de tiempo. Asimismo tener un referente del recurso humano administrativo y su nivel de profesionalización que contribuye a asegurar su incidencia en el proceso de formación profesional.

La elección democrática de las autoridades: rector, vicerrectores tiene un mandato de cinco años, decanos de tres años, así como dos años director de escuela y un año jefe de departamento académico; en la mayoría de los casos estos son profesionales que poseen altos estudios y grados académicos, y por lo general están capacitados solo para las actividades académicas (dictado de clases, prácticas en laboratorios, campos experimentales e investigación), pero no tienen la suficiente preparación para la gestión administrativa, económica y académica de la Universidad y se requiere que las autoridades tengan la suficiente capacidad en el manejo de la gestión universitaria a través del ejercicio de la función gerencial. Además, existe un incipiente sistema de evaluación, mejoramiento y control de la calidad académica; considerando que la calidad no es un atributo estático sino más bien permanente cambiante y obedece a un proceso de mejora continua. Las autoridades universitarias siendo responsables de la gestión, muestran

poco interés, responsabilidad y conciencia del manejo gerencial; generando desacierto en la toma de decisiones. Para evitar ello, se requiere que posean el conocimiento en temas de gestión. Se aprecia una débil presencia en la función gerencial de los directivos en la gestión del proceso de la acreditación de las carreras profesionales; en consecuencia por lo expuesto, formulo lo siguiente:

## **1.2 Formulación del Problema**

### 1.2.1. Problema general

¿Cuál es el grado de relación que existe entre la función gerencial de los directivos con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali-2013?

### 1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el desempeño del cargo con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali?
- ¿Cuál es el grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el desempeño de la responsabilidad con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali?
- ¿Cuál es el grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el logro de los objetivos institucionales con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional?

### **1.3 Objetivo General y objetivos específicos**

#### **1.3.1. General**

Determinar el grado de relación que existe entre la función gerencial de los directivos con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.

#### **1.3.2. Específicos**

- Determinar el grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el desempeño del cargo con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.
- Determinar el grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el desempeño de la responsabilidad con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.
- Determinar el grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el logro de los objetivos institucionales con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional.

### **1.4 Hipótesis y/o sistemas de hipótesis**

#### **1.4.1 Hipótesis principal**

Hi El grado de relación entre la función gerencial de los directivos con la dimensión gestión de la carrera es alta en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.

H<sub>0</sub> El grado de relación entre la función gerencial de los directivos con la dimensión gestión de la carrera es baja en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.

#### **1.4.2 Hipótesis específicas**

He<sub>1</sub> El grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el desempeño del cargo con la dimensión gestión de la carrera es alta en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.

H<sub>01</sub> El grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el desempeño del cargo con la dimensión gestión de la carrera es baja en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.

He<sub>2</sub> El grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el desempeño de la responsabilidad con la dimensión gestión de la carrera es alta en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.

H<sub>02</sub> El grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el desempeño de la responsabilidad con la dimensión gestión de la carrera es baja en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.

He<sub>3</sub> El grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el logro de los objetivos institucionales con la dimensión gestión de la carrera es alta en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.

H<sub>03</sub> El grado de relación entre la función gerencial de los directivos en el logro de los objetivos institucionales en la

dimensión gestión de la carrera es baja en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.

## **1.5 Variables e Indicadores**

### **1.5.1. Independiente**

X = Función gerencial

### **1.5.2. Dependiente.**

Y = Dimensión gestión de la carrera

## **1.6 Justificación e importancia**

### **1.6.1 Justificación**

En el mundo actual, la globalización de la economía y las nuevas tecnologías han influenciado en el entorno en el cual las organizaciones del siglo XXI deben desarrollar su actividad.

Actualmente las organizaciones están en búsqueda continua de adaptarse y mejorar sus sistemas de gestión y control que canalicen los esfuerzos, conocimientos y habilidades de su equipo de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos estratégicos planeados desde su visión y misión.

La educación superior en nuestro país está enfrentando un gran cúmulo de nuevas demandas que provienen de los cambios de la sociedad, con la globalización y del crecimiento económico, el desarrollo social y de la permanente transformación cultural. En ese sentido la gestión organizacional, el liderazgo, la gestión del conocimiento, desarrollo de esquemas, el aseguramiento de la calidad en los diferentes niveles, el desarrollo del recurso

humano, la innovación, podrán resolver múltiples problemas que aqueja la Universidad Nacional de Ucayali.

Es importante precisar que, aquello que más preocupa a la alta dirección es el establecimiento de mecanismos de gestión y control de sus actividades rutinarias y estratégicas a través del ejercicio de la función gerencial, con la finalidad de disponer de una retroalimentación y realimentación de objetivos concretos de la actuación futura, para ello es necesario contar con indicadores precisos que permitan medir los logros obtenidos en el marco de las actividades programadas.

Teniendo en consideración la calidad en los diferentes niveles y la mejora continua, es necesario brindar el aporte teórico para la gestión universitaria una herramienta que se aplique gradualmente en la dimensión de la gestión de la carrera en el proceso de acreditación y además, con el aporte práctico y que sea aplicada adecuadamente por las autoridades encargadas de conducir la gestión de la institución, con la finalidad de mejorar el manejo en el ámbito de planeación, organización, dirección y control vinculado al aspecto académico-administrativo y al proceso de acreditación; además que incluya acciones de fortalecimiento de la gestión universitaria vinculados a los temas del ejercicio de la función gerencial de los directivos, con el propósito de que se oriente a optimizar los escasos recursos y a mejorar el gasto en cumplimiento de los objetivos para el cual han sido asignados, y no se distraiga los recursos en gastos que poco o nada benefician al desarrollo de la actividad académica-

administrativa, debido que las autoridades que asumen la responsabilidad de gerenciar la gestión universitaria, poseen limitado conocimiento respecto a la administración organizacional y sus normas legales, con la finalidad de alcanzar el aseguramiento de la calidad y la mejora continua. Es preciso señalar que la relevancia social se refleja en las buenas y eficientes acciones de los directivos que desempeñan la función gerencial, cuyo beneficio impacta en los servicios de calidad que brinda la universidad a la población estudiantil y público en general, que son su razón de ser.

Se pretende investigar haciendo uso de la metodología descripto correlacional para determinar el grado de relación que existe entre la función gerencial de los directivos con la dimensión gestión de la carrera.

#### **1.6.2. Importancia**

El conocimiento del ejercicio de la función gerencial, es fundamental para los profesionales que desempeñan la docencia universitaria, y es de vital importancia para la institución, ya que en su oportunidad estos podrán llegar a asumir la responsabilidad de la conducción de la gestión universitaria y entonces, pueden desempeñarse con la eficacia y eficiencia que requiere todo cargo directivo. Asimismo, es para tener en cuenta los aspectos a desarrollarse con la dimensión de la gestión de la carrera, en el proceso de acreditación que constituye un eje fundamental para alcanzar la calidad académica y la mejora continua.



**1.7 Viabilidad**

Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, se contó con todas las facilidades del caso para ejecutarse de parte de las autoridades universitarias.

**1.8. Limitaciones**

No identificados.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **Función Gerencial**

**Malpica Díaz, R., Rossell. R, y Romer A.** En **Gerencia Universitaria Tiempo de Reflexión (2010)**, sostienen: “Debido a un déficit de gerencia, la crisis en las universidades se ha manifestado desde hace varias décadas, abarcando toda competencia. Demandando en la actualidad la presencia de gerentes instruidos para afrontar los retos de este mundo cambiante”.

Asimismo precisan que: “Frente a este contexto, solo queda tomar conciencia de la necesidad real y universal de promover cambios profundos en el entorno universitario, para de esta manera poder hacer frente con éxito a todos los retos que plantea la realidad social en ámbitos económicos, sociales, políticos, científicos y tecnológicos.

“Estos gerentes deben retomar los valores éticos, la moral, las habilidades, destrezas, compromisos, sentidos de pertenencia, meritocracia, trabajo en equipo, estrategias, motivaciones entre otros, para que del seno de las universidades se inicie una transformación de los vicios iniciados por ambiciones de poder y reconocimiento humano”.

**Orellana Alemán de Mazariegos, M. I.** En **Gerencia Universitaria: Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional (2011)** “En la Universidad, al igual que cualquier empresa el rol desempeñado por los directivos es un factor taxativo para responder con

innovación al estancamiento de la entidad; toda vez que de los modelos mentales de los propios directivos, se deriva que la función gerencial se convierta en una actividad innovadora. Ello hace difícil separar las funciones directivas propias del desempeño organizacional –toma de decisiones, motivación, comunicación, resolución efectiva de conflictos y uso del poder y la autoridad–de su necesaria vinculación con las funciones académicas–docencia, investigación y servicio, que constituyen los fines y propósitos de la Universidad. Ambas dimensiones participan en la definición del modelo de gestión universitaria, cuya naturaleza se observa en los estilos gerenciales”

**Orellana Alemán de Mazariegos, M. I. Gerencia Universitaria: Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. (2011).** Sostiene: “La respuesta esperada por la sociedad del siglo XXI, por su diversidad y cambio acelerado, llevan a plantear que la universidad se transforme en una organización inteligente, es decir que trabaje como un todo, que sea competitiva, creativa y flexible, para ofertar servicios de calidad, con integración con el sector productivo, la promoción y la participación comunitaria, la gestión del cambio político y socio-educativo y con conciencia de la gestión y generación de conocimientos”.

Gerencia universitaria Zúñiga y Badilla (2007) citado por Orellana Alemán de Mazariegos, María Isabel; definen la gerencia académica como la forma en que los gerentes o directores toman las decisiones, estructuran las labores de sus colaboradores, motivan, el grado de libertad que conceden, los recursos que asignan y en fin el estímulo que dan a sus colaboradores.

Juan Manuel Manes (2003) citado por Orellana Alemán de Mazariegos, María Isabel; introduce un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo, definiéndolo como el:

*"[...] Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural [...]" (Manes,2003) p17.*

Por lo tanto, la labor del gerente universitario consiste en saber utilizar esas habilidades directivas y aplicarlas al contexto en el cual se desempeña.

El desarrollo de competencias directivas contribuye a mejorar el desempeño de la función directiva y por ende mejora el funcionamiento de las organizaciones.

Belandria Sánchez, J. A. "La función gerencial efectiva de los profesionales de comercio exterior venezolano" 2011. Refiere "Un Gerente Efectivo debe de seleccionar una serie de estrategias y programas que sean plenamente compatibles con el análisis de la situación o realidades que enfrentan las Empresas para el logro de cada uno de sus Objetivos Específicos, que para alcanzarlos es importante el análisis y la interpretación de cada una de las Teorías que conforman los diferentes Principios de la Administración donde podamos obtener su valor agregado o contribución para poder comprender realmente el significado de la Función Gerencial Efectiva".

La Función Gerencial Efectiva se caracteriza por que mantiene un balance entre sus objetivos y los objetivos de los demás para perseguir el bien común en la Organización manteniendo el equilibrio entre su determinación frente a la consideración para con los demás siendo estas

las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos que siempre vamos a tener la necesidad de ser entendidos siendo uno de los sentimientos más intensos de todas las personas.

“Las Organizaciones que practican la Función Gerencial Efectiva se van a caracterizar o son fácilmente de identificar por mantener proactivamente un Rumbo Estratégico permitiendo que la Misión y visión se integren en la mente y en los corazones de todas las personas directas o indirectas que forman parte de la Organización, donde el personal está plenamente facultado para corregir y prevenir el origen de problemas y conflictos internos”.

**Espinoza Herrera, N. En Universidad, Democracia y Desarrollo. 2011.** Expresa: “Empero, en lo que respecta a la Universidad, aquí se plantea la siguiente hipótesis. La universidad peruana es obsoleta, está en crisis, no responde a las necesidades del desarrollo nacional, no produce ciencia, tecnología e innovación y no forma profesionales con adecuados niveles de empleabilidad y de emprendimientos debido a que la ADMINISTRACIÓN de la universidad, vale decir la GESTIÓN UNIVERSITARIA, es anacrónica, irracional y propia del siglo pasado; pero, ante todo la administración universitaria es ineficiente y corrupta. La mediocracia (léase a José Ingenieros sobre el concepto de mediocracia) y la corrupción son las principales características de la gestión universitaria”.

Manifiesta el autor, para abordar el tema de la Gestión Universitaria de manera adecuada se plantea la Teoría de los Tres Ejes fundamentales de la Universidad. ¿En qué consiste esta teoría? Consiste en establecer que la universidad, por su inherente naturaleza, tiene interrelacionado tres asuntos fundamentales en el orden jerárquico siguiente: 1) La Investigación

Científica productora de ciencia, tecnología e innovación, 2) La formación de un nuevo tipo de profesionales, y 3) La gestión de la Universidad.

Manifiesta el autor, la gestión universitaria adquiere vital importancia porque sin la idoneidad de ella es imposible lograr la calidad en la investigación científica y en la formación profesional.

Precisa el autor, la probidad y la transparencia en la gestión universitaria es absolutamente necesaria para lograr calidad en las investigaciones científicas y en la formación de los profesionales. Puede haber buenas políticas de investigación, buenos investigadores; puede haber suficiente dinero para investigar, haber buenos docentes; puede haber aceptables estructuras curriculares, etc.; pero si no hay una buena gestión universitaria no se va a lograr resultados en cuanto a la producción científica ni en cuanto a la buena formación de nuevos profesionales. Así, la universidad peruana para su desarrollo necesita de una nueva gestión. “Dadme un nuevo modelo de gestión universitaria y transformaré la universidad.

Agrega el autor, ¿En qué consiste la Gestión Universitaria? La gestión universitaria -denominada también como administración universitaria o gerencia universitaria- Consiste en planificar el desarrollo de la universidad, organizar los recursos de la universidad y en dirigir al factor humano (docentes y administrativos) en la universidad. Esto significa que una universidad está bien administrada si en los ámbitos de la Investigación Científica y de la formación profesional tiene una cultura y un sistema de planes; si tiene bien organizado sus recursos (financieros, tecnológicos, infraestructuras, etc.) y si tiene personal docente y administrativo idóneos.

Agrega el autor, una buena gestión universitaria significa que la universidad, tanto en la gestión de la Investigación Científica así como en la gestión del proceso de la formación profesional, tiene una cultura planificadora, que posibilita no sólo tener planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo sino que la marcha de la universidad se guíe a discreción necesariamente por ellos. Planificar no es elaborar sendos planes y guardarlos en los archivos, planificar es tener planes y sistema de control dinámicos que posibiliten que la universidad no camine al azar y a la deriva sino por un camino trazado.

Profundiza el autor, una buena gestión universitaria significa que la universidad, tanto en la gestión de la Investigación Científica así como en la gestión del proceso de la formación profesional, tiene recursos y tiene talentos para conseguirlos e invertirlos rentablemente, los mismos que están bien organizados, simplificados, racionalizados y bien utilizados.

Precisa el autor, una buena gestión universitaria significa que la universidad, tanto en la gestión de la Investigación Científica así como en la gestión del proceso de la formación profesional, tiene capacidades para aprovechar los talentos humanos de los docentes y administrativos de la universidad; tiene estructuras organizacionales simples y dinámicas basadas en equipos humanos.

Agrega el autor: pero, ante todo, una buena gestión universitaria significa probidad y transparencia en el manejo de los asuntos de la universidad. Una buena gestión universitaria significa, ante todo, la permanente lucha contra las mediocridades y contra la corrupción. **Eficiencia y probidad**, son los dos factores que la administración universitaria peruana debe poseer para lograr una nueva universidad que

produzca ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo del país y que ofrezca a la sociedad profesionales con nuevas mentalidades y con nuevas formas de actuar.

**Delgado, L. F. La gestión universitaria. (2006).** Sostiene: “Como en todo tipo de gestión tenemos que preocuparnos por la racionalización de los recursos humanos y financieros. Encarar una política de reestructuración del marco normativo y organizativo, asignar de manera racionalmente planificada estos recursos para el cumplimiento de nuestras metas. Los aspectos normativos juegan un papel de suma importancia. Si nuestras reglamentaciones no están actualizadas, eso es lo primero que tenemos que hacer, corremos el riesgo de darnos con vacíos que al provocar interpretaciones diferentes pueden generar conflictos.”

**Rubio Correa, M. La gestión universitaria; transformación de la administración universitaria. (2006).** Dice: “La universidad necesita eficiencia y no somos eficientes. No tenemos la mejor ratio de recursos insumidos y resultados. Tal vez hasta no tengamos ni siquiera, una organización óptima para estándares contemporáneos que nos permita cumplir mejor nuestras funciones. Yo no creo que el profesor de aula universitario sea análogo en la línea de producción del obrero especializado en robótica. Eso es desnaturalizar completamente las cosas porque nosotros trabajamos con seres humanos y entre seres humanos, por el conocimiento y tan esquiva verdad; por lo tanto, no se puede admitir analogía con una planta de producción. Tenemos que trabajar con mucho cuidado, porque generalmente el administrador está preparado para trabajar en una empresa y no entiende bien en trabajar con seres humanos, por el conocimiento y la verdad. Esa es, pues, nuestra tarea. La



labor como directivos de la universidad no es tanto la de hacer el trabajo de administrador sino la de transmitir lo que es la universidad para que adapte creatividad su ciencia, su técnica, y satisfacer mejor la eficiencia que requiere la universidad. Esto quiere decir que, bien entendida, la administración universitaria debe ser hecha por académicos, por profesionales y técnicos, cada uno en su respectivo nivel, en dialogo que a nuestro entender no es sencillo pero que resulta indispensable. Un dialogo con tesis y antítesis, con el que aseguramos que los criterios administrativos y financieros se ajusten a la necesidad universitaria”.

**Según Borjas Urribarrí, F.J. y Vera Guadrón L. J. (2008; p 79) en Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas.**

Sostienen: “las funciones gerenciales del director en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos; de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006; p. 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”. En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.”

Kreygier (1988) citado por Piña, M. en Propuesta de un Modelo de Gerencia Basada en Valores para Moore de Venezuela S.A. (2005; p. 20) Señala: “define a la gerencia como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, entre muchos autores, al señalar que el termino gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en

una organización (humanos físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos”.

**Según Chiavenato (2006; p 56) citado por Borjas Urribarrí, F.J. y Vera Guadrón L. J. (2008; p 86) en Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas.** Sostiene: “a los resultados que la organización aspira lograr a través de su misión. Ellos dan la dirección al plan, establecen prioridades, orientan la evaluación, facilitan la coordinación de las secciones y desarrollan la organización.”

#### **Dimensión: Gestión de la Carrera**

**Jarrin Jaramillo, F. El Docente como Gerente en la Calidad del Aprendizaje y Trabajo en Equipo. (2012).** Manifiesta: “La gerencia participativa dentro este proceso se muestra como una nueva tendencia innovadora que el docente debe adoptar para que exista un aprendizaje integra, basándose, en su mayor parte, de factores cualitativos que cuantitativos, puesto que el verdadero profesional es una unidad compleja que a más de los conocimientos generales que adquiere, debe contar con las competencias necesarias para poder auto dirigirse, estar atento a los retos y vencer los obstáculos que se le presenten y tener la capacidad necesaria de tomar decisiones adecuadas sin la necesidad de mostrar una figura lejana e impenetrable”.

Asimismo manifiesta que: “El nuevo gerente requiere de un gran potencial humano puesto que es el protagonista del cambio, y de él depende la efectividad en la planificación, organización, dirección, evaluación y retroalimentación de todos los miembros de la clase. Esto, en conjunción con la misión, visión y los valores permitirán que la gerencia

participativa sea eficaz, pertinente y eficiente, con especial referencia para incidir en la calidad de vida de los estudiantes”.

Respecto al liderazgo enfatiza: “Entre las características más relevantes de la gerencia participativa está un liderazgo compartido entre todos los actores, metas comunes, y disposición de resolver problemas con una responsabilidad compartida dentro de roles específicos; contando con características y atributos similares entre los integrantes”.

Además de los procedimientos establecidos refiere que: “La gerencia participativa en el docente se construye con una fuerza recíproca que parte del Coach, la cual implica un contrato de confianza para manejar las expectativas, incentivar el ayudarse mutuamente, delegar apropiadamente, establecer límites, respetar los acuerdos, evaluar, y actuar conscientemente. Se realizan seguimientos de las actividades de todas las fases de desarrollo, estando alertas al comportamiento del resto de los compañeros, no para fiscalizar sino para ofrecer el apoyo o respaldo necesario. La confianza en las partes permitirá la construcción del mejor camino para la satisfacción individual, grupal y organizacional.

Jarrin Jaramillo ob. cit. refiere parámetros para todos los miembros del equipo tienden a esforzarse por conquistar el éxito, y esto hará que se pongan en práctica las 3E.

- Experticia: conocimiento profundo de un saber.
- Eficiencia: manejo de los recursos.
- Excelencia: capacidad de logro de la meta planteada e innovación.

Razón por la cual, todos los integrantes están dirigidos a la obtención de resultados cada vez mejores, dejando a un lado el individualismo para abrir paso a una nueva cultura de compañerismo y de logros en equipo.

**Méndez Leyva, A. y Márquez Lorez, M. La gestión de la carrera universitaria centrada en los procesos y en los resultados. (2013).**

Sostienen: “Un problema central y actual de las investigaciones pedagógicas, de las comunidades universitarias y sus autoridades académicas y públicas, así como de las políticas educacionales de los países es la calidad. La calidad educativa está determinada por múltiples aspectos y dimensiones, entre los que se encuentra la calidad con que se planifican, ejecutan y controlan los procesos de enseñanza-aprendizaje. La aplicación del método científico permitió identificar una necesidad y fundamentar una propuesta de herramienta de monitoreo y evaluación dirigida a lograr un proceso continuo en la gestión de la calidad en la carrera universitaria. Se revela en el trabajo la necesidad de usar por los colectivos metodológicos herramientas para la evaluación y control sistemático del estado de cumplimiento del objetivo de la formación del profesional y asegurar una mayor efectividad en la gestión del proceso formativo”.

**Valle Barra, M. Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. (2005).**

Sostiene: “En las instituciones que imparten educación y conocimientos, se podría decir que las clases (docencia), son un proceso clave de la gestión. Indiscutiblemente, se puede inferir que este proceso (el efectuar clases) es una herramienta clave en la actividad operacional de la institución con una orientación totalmente interna, sin comprensión alguna de las fuerzas

externas que hacen cambiar el medio ambiente de la “educación”. Sin embargo, no tiene mucho sentido hablar de mejora de las habilidades operacionales para cumplir con la misión y los objetivos propuestos sin antes saber cuál es el estado del competidor, es decir, es deseable saber cómo se está en relación con el competidor, es tener una referencia con la cual se pueda medir y observar para decir en esto o en aquello estamos peor o mejor.

Así como en cualquier organización que pretende perdurar en el tiempo, en una de tipo universitario, será necesario articular una estrategia que le permita lograr alguna(s) ventaja(s) competitiva (s) a largo plazo sobre sus competidores. Esta estrategia estará sujeta a tareas de planificación que aborden los distintos niveles jerárquicos según el tamaño de la institución. La aplicación de la planificación estratégica en cada uno de los niveles jerárquicos, según corresponda, esto es de tipo corporativo (casa central) y de negocios (Facultades) será responsabilidad de las autoridades correspondientes.

**Romero Alanez, F. Política para perfeccionar la gestión universitaria. (2011).** Sostiene: “El reto que afrontan la Instituciones Educativas (IES) en contextos de sociedades cada vez más globalizadas y por lo tanto más complejas, ha dado lugar para nuevos ejercicios de gestión institucional de las universidades de esta forma las IES se reconfiguran para dar respuesta a realidades emergentes, en las cuales se entrelazan distintas problemáticas que requieren de universidades con mayor capacidad de generación de conocimiento aplicado y relación con su entorno”.

“El reto de procurar la gestión del desarrollo institucional, requiere de nuevas formas de gestión que articulen los procesos internos con enfoque abierto, dinámico y complejo con el propósito de cumplir con las demandas sociales. Esta política debe convertirse en el marco de orientación para el diseño de futuras acciones a implementar en los distintos planes de mejoramiento”.

**Sánchez, M. Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas. Tomo I. (2009).** Sostiene: “La calidad en la educación superior. El tema de la calidad en las instituciones de educación superior, ocupa hoy un lugar fundamental en las preocupaciones de sus autoridades.

“La calidad también está presente en la gestión como proceso continuo e interdependiente incluye según [Kells,H 1997:17] el cumplimiento de los siguientes requisitos; (1) Planeamiento: fijar metas, diseñar programas y procesos. (2) Organización: implementar planes sobre procesos programas, establecer elementos de la organización. (3) Asignación de recursos humanos: selección, orientación, capacitación del personal. (4) Evaluación y control de la calidad: monitoreo, investigación institucional, autoestudio y análisis.

**Sánchez, M. Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas. Tomo I. (2009).** Manifiesta: “Es importante establecer una diferencia entre lo que es el Gobierno, Dirección y Gestión, y los criterios de centralización y descentralización. “Se debería comenzar por delimitar claramente los conceptos de gobierno dirección y gestión de las universidades y su traducción a atribuciones. En general, debe tenderse a centralizar el

gobierno a descentralizar y hacer participativa la dirección y a profesionalizar la gestión. El gobierno de las universidades debe ser más fuerte y centrarse en la definición y seguimiento de los grandes objetivos y cuestiones de orden estratégico para estas instituciones. En el caso de la gestión, es importante la profesionalización de la misma evitando el "amateurismo". Se requiere una mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones por parte de las universidades y en todos los niveles, para lo cual deben acometerse sin más demora las reformas legislativas y normativas que la hagan posibles. Estas reformas legales deben ser objeto de un amplio consenso y deben tomar en consideración la diversidad de situaciones existentes, lo que conlleva también la posibilidad de adoptar soluciones parcialmente diferentes en cada universidad".

## **2.2 Bases teóricas**

### **Función gerencial**

"La práctica de la calidad tiene gran significación en el mejoramiento docente, tanto en lo personal como en el profesional. Este fortalecimiento se traduce en perfeccionamiento que el docente despliega en su quehacer universitario; es el principal motor de cambio. Su visión y compromiso es lo que la alta dirección de la universidad debe buscar, apoyar y promover.

Por otro lado las normas de la universidad establecen que los órganos de dirección y gestión deben estar a cargo de profesionales que ostenten calificaciones y categorías docentes; pero no indican las calificaciones y experiencias en **gestión universitaria** que es de suma importancia para la planificación, realización, verificación y establecimiento de mejoras de las instituciones. Este hecho plantea la necesidad de esta

formación” (Maraví Gutarra, D. **La acreditación universitaria. En: Hacia una nueva universidad en el Perú, compilador. García Zarate, O. A. 2003. p. 95-97).**

“El gerente del centro educativo tiene que hacer énfasis en el alto desempeño de sus propias funciones y las de los alumnos, profesores, administrativos y personal auxiliar, en un ambiente de trabajo comprometido con la excelencia. Gerenciar implica, tomar un conjunto de resoluciones coherentes e integrales de acuerdo a una política educativa definida para ingresar a un mercado global y competitivo.

Para no torcer su direccionalidad la gerencia educativa demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como: potenciar recursos, determinar niveles de rendimiento institucional, descentralizar el centro educativo organizacionalmente, diversificación curricular y descentralización educativa y docencia.

La Gerencia es una función administrativa de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Todo gerente para conducir entidades educativas tiene como función la planificación, organización, dirección y control de sus actividades. (Rojas Linares, D. E. **Diseño de un Programa Gerencial para Directores de Centros Educativos de Iquitos y la efectividad de la calidad educativa en su Gestión [tesis]. 2008).**

“Las instituciones educativas son organizaciones y como tal aplica la **función gerencial** para poder llenar las expectativas del proyecto educativo. En tal sentido, deben ser manejadas para administrar los recursos y ejecutar los planes acordes con las necesidades de sus beneficiarios directos y la sociedad que finalmente es la receptora de los



futuros profesionales, producto de su actividad”. (**Barrera-Piragauta, L. M. La función gerencial en el diseño de proyectos formativos 2009.**)

“La forma como se hace gestión en las instituciones de Educación Superior, incide en su éxito o el fracaso. La Gestión o gerenciación de estas instituciones está determinada por las competencias o elementos gerenciales que manejan sus cuadros directivos, quienes en la gran mayoría de las universidades del mundo son sus académicos, elegidos por elección popular y por compromisos políticos”.

“Estos directivos, aun teniendo profundos conocimientos en su área profesional y una vasta experiencia docente e investigativa, pueden carecer de competencias, experticia y conocimientos gerenciales, lo que podría dificultar el logro del engranaje de los distintos subsistemas universitarios para dar respuestas a las exigencias del entorno”. (**Aristimuño, Minerva et. al. Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior. En: Libro de Ponencias: II Congreso Internacional de calidad e innovación en la educación superior. Caracas. Universidad Central de Venezuela; 2010.**)

“Por manejar fondos del Tesoro Público, la universidades públicas están sujetas a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su reglamento, así como a las normas sobre planificación y organización administrativa que, en aras de uniformizar la gestión administrativa estatal y controlar el uso de los recursos públicos, frecuentemente imponen lineamientos de gestión con contenido más político que técnico, afectando negativamente el desarrollo de los procesos académicos, al restringir su capacidad gerencial”. (**Sota Nadal, J. La universidad en el Perú: Razones para una reforma universitaria, Informe 2006 pp 108-109.**)

”El país carece de política universitaria. Esta institución funciona sin objetivos nacionales compartidos con el resto de la sociedad civil y el Estado. Más aún en sentido estricto ni siquiera cabe hablar de una comunidad universitaria de alcance nacional con mínimos niveles de integración. Tal cosa no existe, cada universidad fija sus propias prioridades, sin correspondencia alguna con el resto de instituciones de Educación Superior.

Como consecuencia de ello la **gestión universitaria** frecuentemente se halla en manos de los sectores académicamente menos competentes. Esto ha tenido consecuencias negativas para el desarrollo de la vida política universitaria. En primer lugar la **gestión universitaria** se percibe cada vez más como una constante pugna de intereses particulares, ajena al Bien Común, reforzando por tanto el descreimiento de la comunidad universitaria de relación a las posibilidades de la acción concertada. En segundo lugar hay un evidente desenganche de la política universitaria con las tareas académicas que son el eje de la vida en esta institución. En tercer lugar las autoridades no tienen mayor legitimidad, pues tanto el grueso de estudiantes como de profesores no sienten que la elección haya surgido de una voluntad mayoritaria.

**La gestión** muestra un alto grado de dispersión por la multiplicación y atomización de las facultades. A ello se añade la conducta corporativa de las decisiones, elegidos por cuotas facultativas los cuales privilegian los intereses de su facultad sobre los de la universidad en su conjunto, debilitando el sentido del bien común.

Ello afecta decisivamente la posibilidad de contar con un planeamiento estratégico adecuado.

Los órganos de decisión colegiados –de naturaleza corporativa- se hallan sobredimensionados, deviniendo lentos e inoperantes. Más aún: en la medida en que asumen atribuciones ejecutivas, distorsionan la **gestión-académica y administrativa**- replicando atribuciones que en rigor corresponden al Rector y decano cuya capacidad ejecutiva se ve mermada.

En cuanto al Rector, al igual que el caso del Consejo Directivo, se le ha atribuido la responsabilidad de ejecutar decisiones de muy distinta naturaleza, sin que se haya contemplado dentro de los requisitos para el cargo una óptima formación en materia de gestión”. (**Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria 2002**).

Por manejar fondos del Estado, la universidad pública está sujeta a la **Ley** de adquisiciones y contrataciones por parte del Estado y su Reglamento, las **normas** sobre planificación, sobre organización administrativa, etc. Todas estas normas en aras de uniformizar la gestión administrativa estatal y controlar el uso que se da a los recursos públicos, muchas veces imponen lineamientos de gestión con contenido más político que técnico, afectando negativamente el proceso educativo, al restringir considerablemente la capacidad gerencial de la universidad pública.

El cruce entre la **gestión académica y la administrativa** se ha acentuado y afecta tanto la calidad académica como la administrativa, distraendo cuadros docentes en tareas que requieren competencia gerencial. **Mamani. (2001)**.

“Los conocimientos que debe tener el aspirante a un puesto ejecutivo frecuentemente pueden especificarse en términos de especialidad, profundidad, coordinación y administración. Todo puesto administrativo requiere conocimientos especializados. Algunos trabajos

requieren trabajos profundos en tanto otros requieren únicamente conocimientos superficiales de campo”. (Newman, W y Warren, K. **La Dinámica Administrativa. 1984**).

“Todas las empresas o instituciones, ya sea que se trate de una universidad o de una fundidora, se requieren de relaciones continuas de dar y recibir con un grupo determinados de contribuyente. El administrador lleva acabo una función esencial, responder a las condiciones cambiantes. La administración al igual que la educación o el gobierno es un proceso continuo.

Los conocimientos administrativos, por otra parte son el dominio de los principios y técnicas de administración que son aplicables a una diversidad de situaciones”. (Lorsch, J.W. y Allen, S.A. **1994**).

“La gestión institucional debe incluir instancias orgánicamente institucionalizadas responsables de diseñar y organizar en forma integral los procesos universitarios (mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones, para la **gestión administrativa**, para facilitar el flujo de información hacia adentro y hacia afuera de la institución, para la selección y contratación de personal, para la marcha de la institución, etc.) y los mecanismos que aseguren la libertad de cátedra y la autonomía académica de la institución”.

“La **gestión** como gobierno y como administración. Pueden identificarse tres conceptualizaciones convencionales de la gestión, no conflictivas pero que difieren en la cobertura temática: una estrecha, referida a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. La gestión se asimila al manejo cotidiano de estos recursos en el marco de

una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de división del trabajo. Esta perspectiva tiende a reducir el análisis a las *funciones administrativas clásicas*: planificación, organización, dirección, coordinación y control, con énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean éstos financieros, materiales o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales”. **(Martínez Nogueira, R. Evaluación de la Gestión Universitaria. 2000).**

“La universidad del siglo XX es más compleja, con procesos llenos de contradicciones y turbulencias que conmueven los modos anteriormente establecidos de gobierno y administración. “Los desafíos y las restricciones. La gestión enfrenta un desafío enorme: tiene que reconciliar las tensiones entre masividad y excelencia, asegurar la coordinación entre disciplinas y ámbitos universitarios, infundir de mayor plasticidad en el diseño de las ofertas académicas y atender a las demandas diferenciadas de las actividades de grado y posgrado, así como las de la docencia y la investigación. Debe asegurar la disponibilidad de recursos para sostener sus actividades básicas, preservar su legitimidad y alcanzar una adecuada efectividad en su acción frente a las diferentes fuentes de financiamiento. Para ello debe contar con instrumentos suficientes, las tecnologías adecuadas y una formación específica y acorde a la magnitud de los desafíos a enfrentar” **(Martínez Nogueira, R. Evaluación de la Gestión Universitaria. 2000).**

“Son las cualidades básicas que debe tener un gerente general para cumplir con éxito su labor: **Experiencia y Resultados**, en un mundo

globalizado como el actual, un gerente general debe mostrar excelentes resultados de negocio y además debe estar preparado para enfrentar cualquier cambio organizacional, de estrategia o liderazgo que se pueda presentar en la empresa. También tiene que conocer mucho del sector, para poder enfrentar los desafíos y cambios que se den en su entorno.

**Visión del Negocio**, una competencia clave del Gerente General es su visión del negocio. Es decir su capacidad de crear nuevas visiones para la organización, de ser estratégico, de asumir retos y oportunidades, de tomar la iniciativa y decisiones ante problemas y situaciones, y de estar preparado para el cambio e innovación.

**Ser una persona muy intuitiva**, una destreza muy importante de un gerente general es su capacidad para poder identificar, analizar y resolver problemas con poca información y además en un entorno de incertidumbre. Los gerentes generales deben validar su intuición. Su experiencia y conocimiento en las diferentes áreas funcionales del negocio les permiten conceptualizar, cruzar e integrar la información, para enfrentar los retos organizacionales.

**Buen manejo de grupos de interés**, una destreza que cada vez más se evalúa en un gerente general, es su capacidad de saber interactuar con los diferentes grupos de interés en su entorno, clientes, proveedores, otras empresas e instituciones privadas y públicas, y medios. Por ello deben tener la capacidad de relacionarse y poder reconocer las interrelaciones que se presentan en estos grupos de interés.

**Competencia de relacionarse con otros y comunicarse en forma clara**, un Gerente General debe contar con la capacidad de relacionarse con otros, de liderar e integrar equipos de trabajo, de influenciar, de manejar y controlar a todas las personas que trabajan en la organización, con el fin de alcanzar los resultados del

negocio. Debe saber comunicar y además tener la capacidad de escucha. **Inteligencia Emocional**, tener una muy buena inteligencia emocional es uno de los aspectos más importantes de un Gerente General. Ello le permite asumir altos niveles de responsabilidad, saber manejar sus emociones en los momentos de toma de decisiones o de cambios, y además poder mantener un balance en su vida laboral – personal. Es muy importante el manejo del estrés. **Preparación para ser un gerente general**, para ser gerente general uno tiene que ir desarrollando las competencias necesarias que les permitan asumir la responsabilidad cuando esta se presente. Para ello, hay que asumir roles funcionales que le den la experiencia, conocimiento, visibilidad y exposición necesaria. También hay que ser muy proactivos para anticiparse a las oportunidades que se puedan presentar. (Almenara, R. **Las cualidades Básicas de un Gerente Exitoso. 2012**).

#### **Dimensión: Gestión de la Carrera**

“La comunidad universitaria debe estar convencida de que la única manera de romper esquemas de indiferencia, conformismo o mediocridad, es enfrentando los desafíos que se presenten a la institución para mejorar en forma continua sus funciones demostrando en todo aspecto la calidad en formación profesional y en la investigación para el desarrollo social. Para ello, el avance institucional debe recaer en la **capacidad de gestión** de nuestras autoridades, en la toma de decisiones para el accionar eficiente y eficaz, como también en las potencialidades individuales y colectivas dispuestas a asumir el cambio en base a la generación de conocimiento como parte inherente del desarrollo humano, creemos que la universidad debe estar preparada para asumir la responsabilidad de

innovarnos permanentemente para mejorar la calidad de sus servicios y ponerlos a la disposición de una sociedad dinámica que demanda personas y profesionales competentes para monitorear su desarrollo”. (**Amaya Reyes, J. La gestión del cambio participativo. s.f.**).

“Creemos firmemente para lograr la excelencia en nuestras instituciones no es necesariamente la disponibilidad de recursos. También es la capacidad de **gestión institucional**, cuya importancia cada día se hace más evidente. Para cumplir con su misión específica, cada institución debe definir con claridad la visión de futuro aspira y diseñar y ejecutar las estrategias que permitan alcanzar su futuro”. (**Alessandri, Francisca 2008**).

“En general dentro de la comunidad académica de las instituciones de educación superior hay una sentida animadversión al tema de la gestión (burbuja académica). No obstante la realidad empírica demuestra que cada vez más son necesarios los equipos profesionales con entrenamientos específicos que se ocupen de la **gestión**, como una forma de mejorar la calidad en las misiones de docencia, investigación y extensión”. (**Sánchez, Manuel 2009. 13**).

“Si queremos realmente tomar en serio la Responsabilidad Social Universitaria como una **política de gestión universitaria** global y eficaz, y no solo como un conjunto de actividades marginales de filantropía y declaraciones de buenas intenciones, es imprescindible a producir herramientas de gestión de la Responsabilidad Social en el sector de la educación superior. Estas herramientas deben de permitir: (1) La medición de las actuaciones en Responsabilidad Social de las Universidades. (2) El autodiagnóstico institucional y la planificación de procesos de mejora



continua. (3) La participación de las partes interesadas internas y externas a la Universidad en la gestión y estrategias de mejoramiento de las instituciones de educación superior.

La “autonomía universitaria y el carácter de elite intelectual y científico del gremio universitario, han permitido sin querer crear barreras eficaces, sostenidas por el prejuicio de que “los que saben no tienen porque ser controlados por los que no saben”, impidiendo que la sociedad civil pueda ejercitar una verdadera vigilancia ciudadana frente a las universidades”. (Vallaey, F. **En torno a la necesidad de herramientas de gestión de la responsabilidad social universitaria. 2006**).

“La gestión universitaria a partir de las principales actividades funcionales (finanzas, Recursos Humanos, Servicios, Marketing, vinculación con el medio y tecnología e infraestructura) a través de tecnologías de desempeño o áreas de medición, vinculadas con índice de calidad de educación.”

El control de la gestión a través de índices de desempeño deberán ser consecuentes con los que se quiere controlar: como la gestión logra una aproximación paulatina a los objetivos planteados en cada unidad estratégica funcional, objetivos que son identificados a través de los índices en algunas de las áreas de desempeño mencionadas.

El actual modelo de gestión universitaria, no está ajeno al enfoque gestión basada en el “balanced scorecard o cuadro de mando integral” planteado por Kaplan y Norton. Si bien el modelo toma antecedentes de control de gestión típico alrededor de un marco financiero, no está centrado en indicadores financieros sino en indicadores que toman distintas dimensiones propias del que hacer universitario, lo cuales pueden ser

compatibles basados en cuatro perspectivas del cuadro de mando: la financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Criba, 2003). Así entonces el modelo podría ser re-enfocado hacia uno enfocado al cuadro de mando integral, aplicando a la gestión universitaria, pero como siempre enfocado a la estrategia y los objetivos estratégicos de la Unidad Académica”. (Valle Barra, M. **Modelo universitario basado en indicadores por dimensiones relevantes. 2003**).

“La propuesta de Modelo de Calidad para la acreditación de carreras profesionales por el CONEAU, constituido por 03 dimensiones, 09 factores, 18 criterios, 109 indicadores y 151 fuentes de verificación referenciales.

El modelo propuesto se basa en el enfoque sistémico, aplicando en cada uno de los procesos involucrados el ciclo: “planificar-hacer-verificar-actuar”. Está estructurado de tal modo que se convierte en un instrumento diseñado para su aplicación en un sistema de aseguramiento de calidad de los procesos que implementará el CONEAU para la acreditación”.

En adendas se presentan 69 indicadores de gestión que complementarán la información requerida para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de cada indicador y estándar del modelo”.

“La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad. Deberían crearse instancias nacionales

independientes, y definirse normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional. Con miras a tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad, debería prestarse la atención debida a las particularidades de los contextos institucional, nacional y regional. Los protagonistas deben ser parte integrante del proceso de evaluación institucional” (**Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación- 2008**).

El ciclo de **Deming**, también conocido como **círculo PDCA** (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina *espiral de mejora continua*. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

Las siglas, **PDCA** son el acrónimo de **Plan, Do, Check, Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

**Plan (Planificar).** Establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones para el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar, aunque sería mejor ya no

tener que mejorar, o sea, hacerlo bien a la primera. Cuando sea posible conviene realizar pruebas según sea requerido, para probar los resultados:

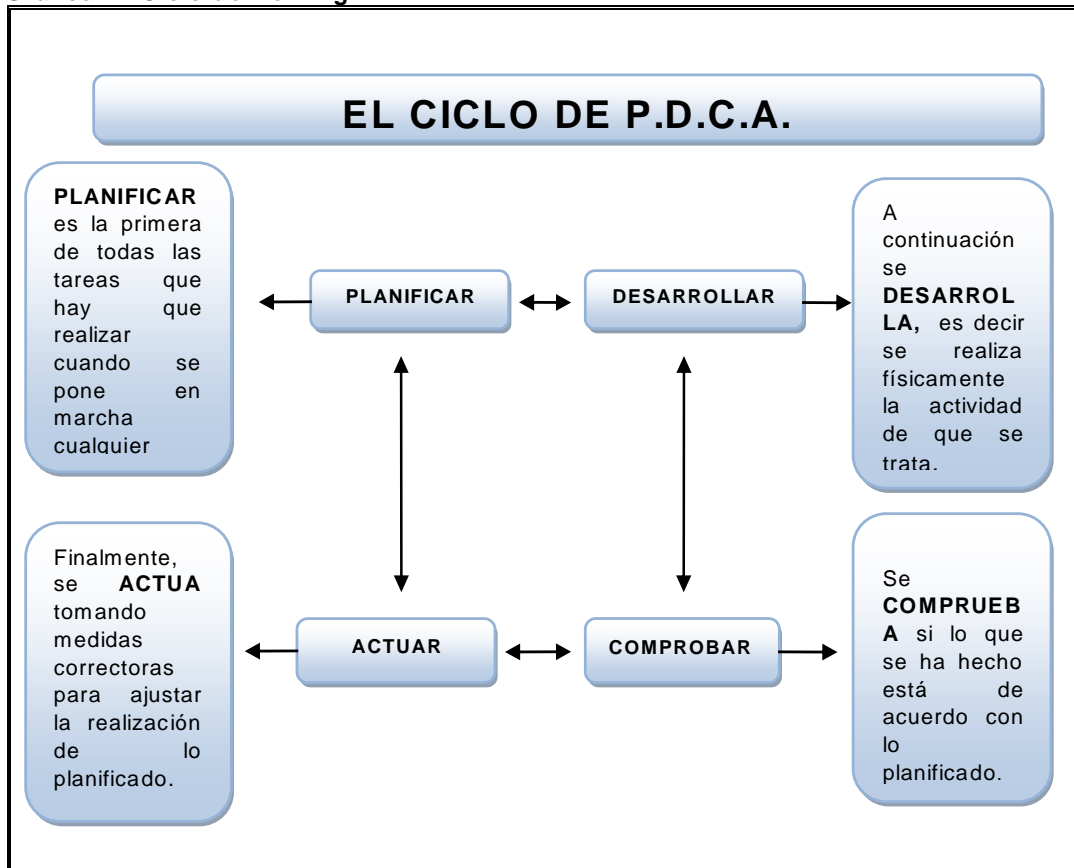
- (1) Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- (2) Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- (3) Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados.

**Do (Hacer).** Es ejecutar el plan estratégico contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución.

**Check (Verificar).** (1) Pasado un periodo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora. (2) Monitorizar la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

**Act (Actuar).** En base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción: (1) Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras. (2) Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos. (3) Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos. (4) Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.

Gráfica 1. Ciclo de Deming



Fuente: Este documento forma parte de la publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del año 2001, "Modelo Europeo de Excelencia".

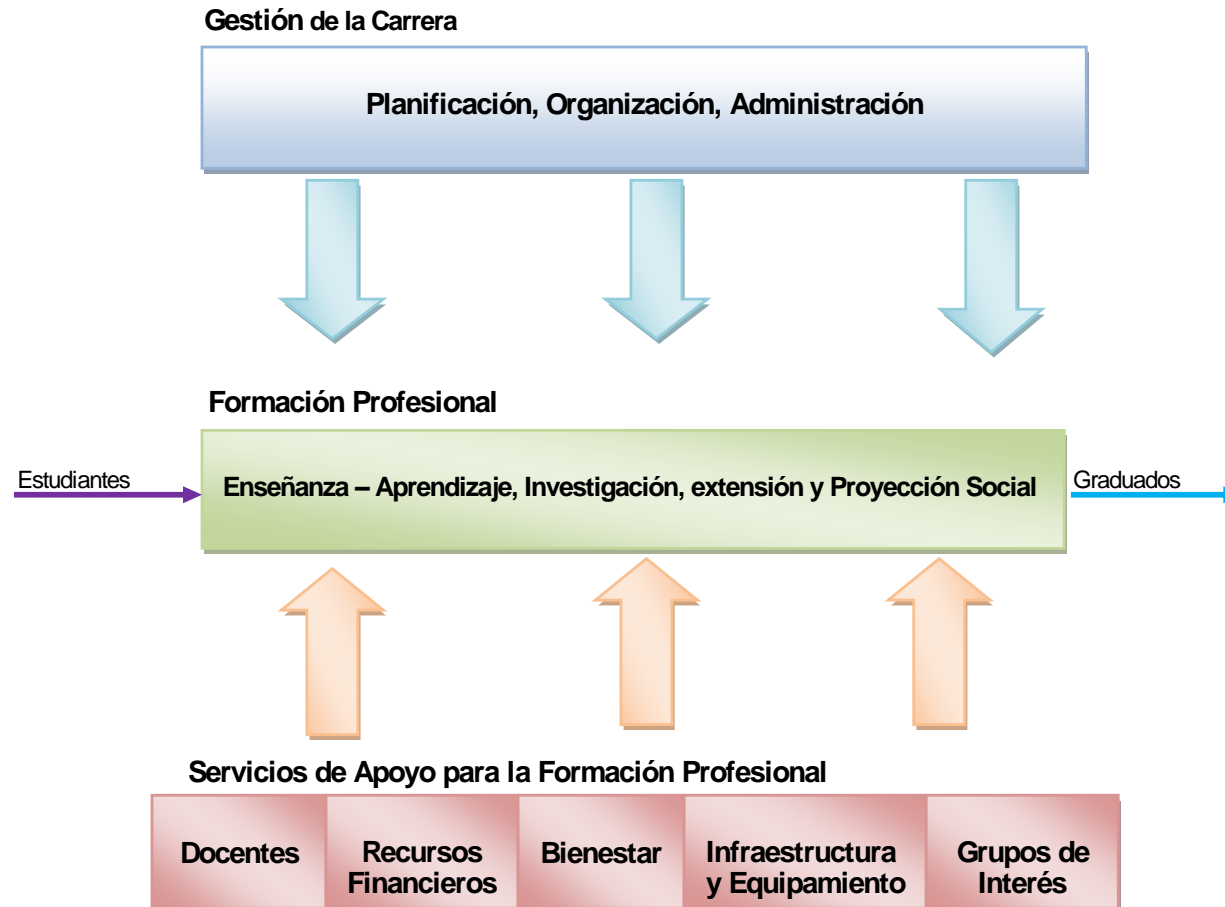
El modelo de calidad para la acreditación propuesto para las carreras universitarias del Perú ha sido diseñado aplicando el enfoque sistémico, uno de los principios de calidad total, a través del cual se representan todas las interacciones de los procesos que tienen lugar en la unidad académica y que permitan que ésta pueda alinearse al cumplimiento de los compromisos adquiridos por la institución con la sociedad en cuanto al conocimiento creado, profesionales formados y servicios entregados a la comunidad. Los resultados se expresarían en la cantidad de graduados y titulados por promoción, los proyectos de investigación, extensión universitaria, proyección social, publicaciones y muy importantes también el grado de percepción de la sociedad sobre la calidad del servicio ofrecido. Una ventaja adicional en la construcción de este modelo es que los objetivos planteados pueden

alcanzarse más fácilmente porque los recursos y las actividades relacionadas están gestionadas como procesos los cuales han sido desarrollados bajo el principio de mejora continua aplicando el ciclo de Deming: Planificar, hacer, verificar y actuar (gráfica 1).

El modelo (gráfica 2) cuenta con tres dimensiones: Gestión de la carrera, Formación profesional y Apoyo para la formación profesional, que permite diferenciar los niveles de actuación y facilita su aplicación sin el menos cabo de la importancia de cada colaborador /área.

La gestión de la carrera está orientada a evaluar la eficacia de la gestión institucional y administrativa, incluyendo mecanismos para medir el grado de coherencia y cumplimiento de su misión y objetivos así como también el desarrollo de aquellos que promuevan la mejora continua.

Gráfica 2: MODELO DE CALIDAD DE ACREDITACION DE CARRERAS UNIVERSITARIAS



(Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación- 2008).

### 2.3 Definiciones básicas

**Aseguramiento de la Calidad.** Parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad.

**Autoevaluación.** Proceso de estudio de una carrera profesional universitaria, el cual es organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de los fines que persiguen y con un conjunto aceptado de estándares de desempeño como referencia. .

**Autoridades Académicas.** Académicos elegidos que tienen a su cargo la dirección y la gestión de las unidades responsables del proceso de enseñanza-aprendizaje y de la investigación; incluye a los decanos, los jefes de departamento, los coordinadores de especialidad, los directores de institutos o centros y otros.

**Autoridades de Gobierno.** Académicos elegidos o designados y funcionarios responsables de la gestión institucional, incluye al rector, los vicerrectores, los directores universitarios o directores académicos, los directores administrativos, el secretario general y otros.

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Decano.** Es el profesor elegido para dirigir una Facultad, por tres años.

**Directivo.** Se aplica a la persona que forma parte de un conjunto de personas que gobiernan, mandan, rigen o guían un grupo o una cosa.

**Docencia Universitaria.** Carrera profesional que se desarrolla en la universidad, dedicada a la investigación, la enseñanza, la capacitación permanente y la producción intelectual.



**Evaluación:** Proceso que permite valorar las características de un producto o servicio, de una situación o fenómeno, así como el desempeño de una persona, institución o programa educativo, por referencia a estándares previamente establecidos y atendiendo a su contexto.

**Facultad.** Cada una de las grandes divisiones de la mayoría de las universidades corresponde a un gran campo científico o profesional y en ella se imparten las enseñanzas de una o varias carreras. La máxima autoridad de una Facultad es el Decano.

**Función.** Capacidad de acción o acción propia de los cargos y oficios.

**Funcional.** Pertenencia o relativo a las funciones

**Gerencia.** Conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.

**Gestión.** Actitud para organizar y dirigir los recursos de una empresa con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades mediante decisiones que efectúe el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados.

**Gestión Institucional.** Aplicación de los métodos de planificación, administración y evaluación organizacional, en las diversas instancias de flujo de información y toma de decisiones, en el ámbito administrativo de las universidades. Es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a partir de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos mediante los planes operativos institucionales.

**Indicador.** Expresión cuantitativa o cualitativa para medir hasta qué punto se consiguen los objetivos fijados previamente en relación a los diferentes criterios a valorar para un programa determinado (cada criterio se puede valorar con uno o varios indicadores asociados).

**Índice de Gestión.** Son indicadores que miden los efectos de las decisiones y las políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos.

**Política Institucional.** Conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos institucionales

**Proceso de acreditación:** Proceso conducente al reconocimiento formal del cumplimiento por una carrera profesional universitaria de los estándares, del Modelo de Calidad, establecidos por el CONEAU. Está compuesto por las etapas de autoevaluación, evaluación externa y acreditación.

**Rector.** El Rector es, el profesor que dirige la Universidad. Según la Ley debe ser elegido para ese cargo por un lapso de cinco años.

**Sistema de Gestión de Calidad.** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización en cuanto a su calidad.

**Unidad Académica.** Componente de la organización administrativa de una institución que agrupa un conjunto de ofrecimientos académicos conducentes a uno o más grados, diplomas u otros reconocimientos académicos oficiales dentro de una misma área del saber, tales como un decanato, colegio, facultad, escuela o departamento.

**Vicerrector.** Es el que asesora, apoya y según el caso reemplaza al Rector.

**Visión.** Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en su futuro.

## 2.4 Bases epistémicas

**Caridad, M. Teoría y praxis de la gerencia. 2010.** Sostiene “El gerente del siglo XXI necesita dominar un sinnúmero de funciones, polivalente, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir los destinos de la empresa. Requiere ser orientador, estratega, organizador y líder, aplicando una gerencia más humana”.

Si queremos comenzar a reflexionar sobre el estado actual de la teoría de la gestión y su posible análisis crítico nos vemos obligados a comenzar con el status epistemológico.

El reconocido epistemólogo **Mario Bunge** nos manifiesta que la gestión: “es una técnica que lucha por convertirse en socio tecnología. Pero todavía está en pañales y, como cualquier disciplina social emergente, es un campo de batalla metodológico, filosófico e ideológico” Nosotros acordamos en esto con Bunge y también en su manifestación de la existencia de una verdadera jungla en el campo disciplinario de la gestión. En este campo, algunos sin brindar argumentos sólidos al respecto catalogan a la misma como Ciencia creyendo que por ello su enseñanza tiene mayor relevancia.

Cabe aclarar el concepto de socio tecnología “es una disciplina que estudia las maneras de mantener, mejorar o reemplazar sistemas y procesos sociales existentes; y diseña o rediseña unos y otros para

afrontar problemas sociales (por ejemplo la desocupación masiva, las epidemias y el delito)”.

El status epistemológico de la gestión ha generado grandes polémicas entre sus estudiosos. Son pocos los que adoptan la perspectiva de que la misma es una Tecnología que se orienta a objetivos prácticos.

Si bien tomamos los conceptos de Bunge lo hemos referido sólo al Status epistemológico es decir la categoría científica que le otorgaremos al Sistema de Ideas en gestión.

Como cualquier otro campo de estudio, la gestión , nos plantea problemas ético- filosóficos, ya que en la aplicación práctica de sus Tecnologías se consideran valores, normas y decisiones. En relación a lo anteriormente comentado cabe aquí señalar la mayor o menor complicidad que tuvieron las formas en que se aplicaron y aplican las principales premisas de la teoría de la gestión y sus tecnologías en los ajustes en las empresas, que perseguían una supuesta productividad y eficiencia centrada en el beneficio económico.

En el abordaje epistemológico no podemos obviar referirnos a la esencia del conocimiento administrativo del cual emergen la teoría de la gestión y sus tecnologías. Esto nos conduce a fijar nuestra postura respecto a lo que consideramos como conocimiento.

En general se considera al conocimiento como el reflejo de la realidad, imaginando que lo real comporta contradicciones que el pensamiento puede detectar y registrar “.El conocimiento es traducción y

la contradicción es el modo por el que se traducen a los ojos de nuestra razón los agujeros negros en los que se hunden nuestras coherencias lógicas. Unimos conceptos contradictorios (dialógica), para poder entender la realidad compleja e incierta.

“La incertidumbre de la contradicción procede de que no sabemos de antemano cuáles son las contradicciones que hay que soportar y remontar y cuáles son las que hay que superar”. No existen reglas lógicas para decidir en la aventura del conocimiento si aceptamos o rechazamos una contradicción. La contradicción nos incita a cambiar la lógica de nuestro pensamiento. Este no implica tolerar la contradicción, ni que exista la posibilidad de un método para hacerla desaparecer. Hay que utilizarla para reactivar y complejizar el pensamiento.

Esto nos ayudará a comprender la complejización de la gestión administrativa, consecuencia de que “una Organización no es un conjunto transparente como muchos teóricos quisieran. Es el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo, estas relaciones conflictivas no se ordenan según un esquema lógico integrado, para muchos actores son el medio de manifestarse y de pensar sobre el sistema y sus agremiados, aunque sea de manera totalmente desigual”.

Cuando nos referimos a que una organización no es “un conjunto transparente” (calificación esgrimida por Crozier y Friedberg en su libro *El actor y el Sistema*), queremos manifestar que no funciona como un mecanismo de relojería determinista como si el objeto existiera de manera positiva, sin que el observador/conceptuador participe en su

construcción con las estructuras de su entendimiento y las categorías de su cultura.

“La cosa es clara; con esta perspectiva el funcionamiento de una organización ya no corresponde a la visión tayloriana de un conjunto mecánico de engranajes ajustados y movidos por una racionalidad única. Tampoco puede comprenderse como la expresión de mecanismos impersonales o de imperativos funcionales que asegurarían “espontáneamente” la satisfacción de las “necesidades!” de integración y de adaptación de un sistema cuya estructura se nos hubiera dado desde un principio. La conducta nunca es completamente previsible pues no está determinada, pero, por el contrario, siempre es contingente”.

Lo anteriormente expuesto nos impulsa agudizar nuestra capacidad de innovación en el pensamiento, intentando cuestionar el conocimiento sustentado por algunos investigadores en los seminarios, algunas publicaciones especializadas, algunos consultores de empresas y también el conocimiento que transmitimos en nuestra enseñanza ya sea universitaria o empresarial.

Nos lleva a la reflexión, como ya ha sido argumentado, de los límites de algunos modelos (planteados por el pensamiento administrativo) aplicados a la gestión de organizaciones por su simplificación y reduccionismo. No negamos nuestra herencia teórico-práctica, sino debemos repensarla, poniendo en tela de juicio, algunos supuestos y reformularla con otros marcos y fundamentos epistemológicos de cara a los desafíos y perspectivas que demandan hoy nuestras realidades inter y multiculturales.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

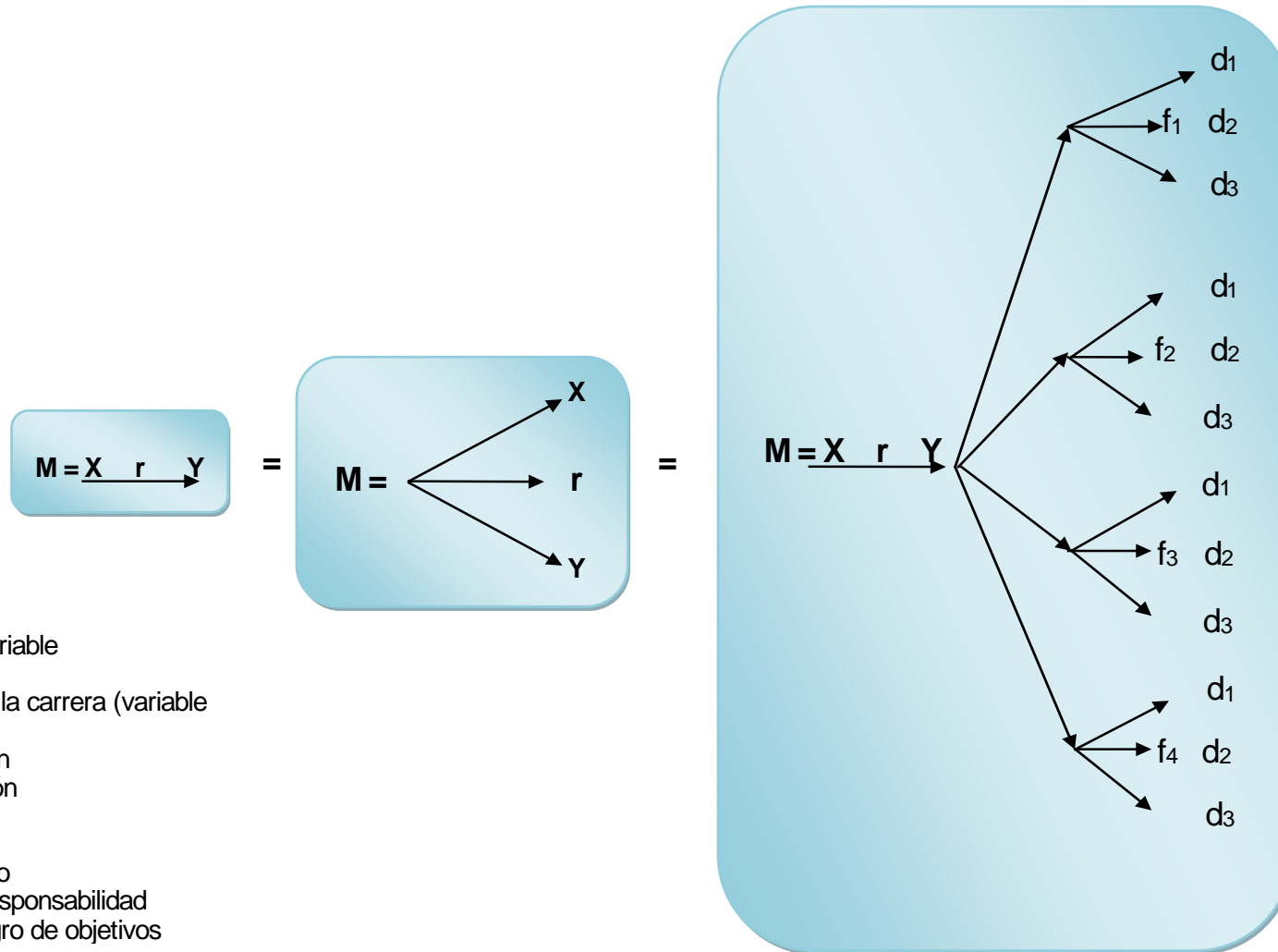
#### **3.1 Tipo de investigación**

Es descriptivo correlacional, pues se investigó el grado de relación que existe, entre la función gerencial de los directivos con la dimensión de la gestión de la carrera, en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali. Además es retrospectivo por que permitió conocer y dar a conocer los hechos, como los directivos se desempeñaron en la función gerencial y su relación con la dimensión gestión de la carrera. Asimismo es transversal debido que la medición de la relación de la función gerencial de los directivos se realizaron solo en el momento de la investigación y teniendo en consideración todos los niveles directivos y además no se realizó ningún seguimiento.

#### **3.2 Diseño y esquema de la investigación**

Es causal, se busca la influencia de la variable dependiente sobre la variable independiente. Por su naturaleza es descriptivo correlacional.

Gráfica 3. Diseño y esquema de la investigación





### **3.3 Población y Muestra**

#### **3.3.1 Población**

Los criterios de inclusión de la población en estudio se tuvieron en cuenta que, solo se consideraron a 41 docentes que ocupan cargos directivos en la Universidad Nacional de Ucayali.

#### **3.3.2 Muestra**

La muestra fue seleccionada de la población a través de la investigación, fue una de tipo no probabilístico en el que se escogieron a aquellas personas que están ocupando única y exclusivamente posiciones en el área gerencial, que la Muestra fue el 100% de los directivos (docentes), es decir que fueron las 41 personas que tienen cargos directivos y asumen decisiones institucionales. Además se contó con el consentimiento de los mismos.

### **3.4 Instrumento de recolección de datos.**

#### **3.4.1 Lista de cotejo**

Lista de comprobación, de corroboración, de control o de punteo. Lista que contiene una relación de funciones, metas de los directivos docentes de la Universidad Nacional de Ucayali al momento de planificar, dirigir, organizar y controlar.

Fernando Castro Márquez, indica que “las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación”

### **3.4.2 Cuestionario**

Se procedió a entregar personalmente a cada uno de la población el cuestionario mediante un test. (Ver anexo).

## **3.5 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos**

### **3.5.1 Técnica**

El procedimiento del recojo de la información fue a través del desarrollo del cuestionario. El procesamiento de la información se realizó mediante la tabulación de la información. Asimismo la presentación se desarrolló a través de un cuadro estadístico comparativo.

Lourdes Munch en Métodos y técnicas de investigación (56) establece la siguiente figura: Al respecto dice: “La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis (P 54) Es una técnica de investigación de campo que puede variar.

### **3.5.2 Instrumento**

Se utilizó un cuestionario para recoger información relacionada al desempeño del cargo, de las funciones y el logro de objetivos para la variable independiente y un cuestionario para medir los indicadores de planificación, organización, dirección y control.

Para el análisis de confiabilidad del instrumento se empleó el software estadístico SPSS.

### **3.5.3 Procedimiento y presentación de datos**

- Se coordinó con las principales autoridades de la Universidad Nacional de Ucayali, para dar a conocer el estudio a desarrollar y el aporte que con ello se contribuirá a mejorar la función gerencial de los directivos.
- Se solicitó el consentimiento informado a los directivos docentes que participaron en el estudio.
- Se aplicó los instrumentos de recolección de datos para validarlos.
- Los datos se recogieron teniendo en cuenta el control de la calidad de la información.

Se realizó los procedimientos como:

1. Elaboración de los instrumentos; Lista de cotejo y cuestionarios.
2. Validación por expertos.
3. Aplicación de la prueba piloto.
4. Ejecución de los instrumentos por el tiempo desarrollado.

## **CAPÍTULO IV**

### **IV RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación de los resultados**

##### **a). FUNCIÓN GERENCIAL**

##### **l) Información General**

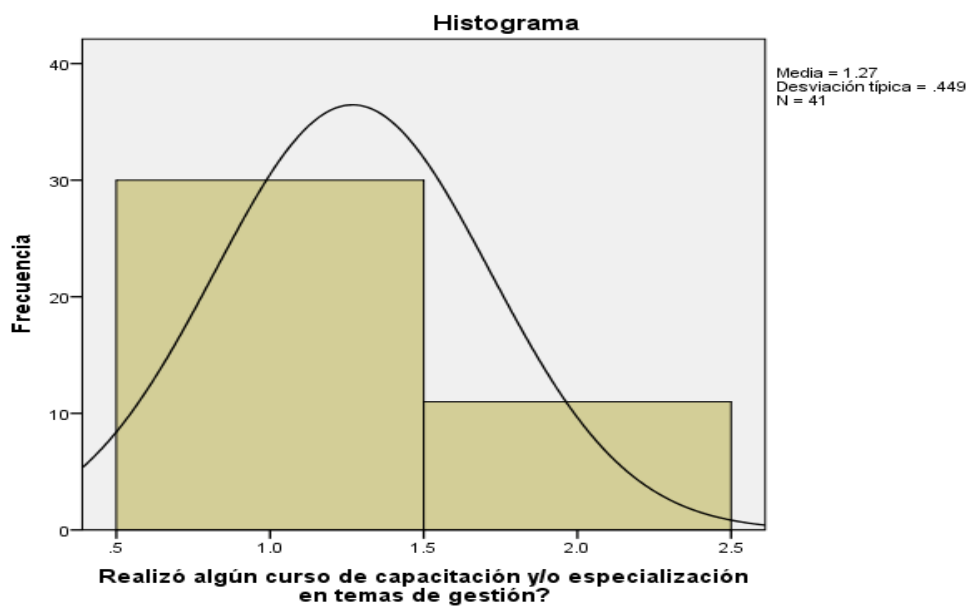
1. La edad promedio de las autoridades académicas de la Universidad Nacional de Ucayali es de 57 años. Asimismo 35 autoridades son varones y 6 son mujeres. El promedio de tiempo de servicio es de 21 años; 26 autoridades están a dedicación exclusiva, 15 autoridades a tiempo completo; 3 son de categoría auxiliar, 15 son asociados, 23 son principales; 34 autoridades cuentan con maestría, 7 no tienen el grado; 16 autoridades cuentan con grado de doctor, 25 no tienen el grado.

## II) Información Básica

**Tabla 1 1. ¿Realizó algún curso de capacitación y/o especialización en temas de gestión?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	30	73.2	73.2	73.2
No	11	26.8	26.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Gráfica 4 1. ¿Realizó algún curso de capacitación y/o especialización en temas de gestión**



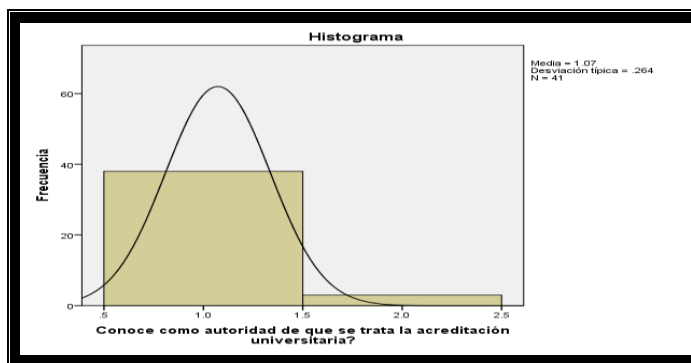
### Interpretación

El 73,2% de las autoridades, dieron a conocer que, si realizaron algún curso de capacitación y/o especialización en temas de gestión; por lo que se puede sostener que las autoridades tienen el conocimiento necesario para desarrollar una gestión exitosa.

**Tabla 2 1. ¿Conoce como autoridad de que trata la acreditación universitaria?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	38	92.7	92.7	92.7
No	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Gráfica 5 1. ¿Conoce como autoridad de qué trata la acreditación universitaria?**



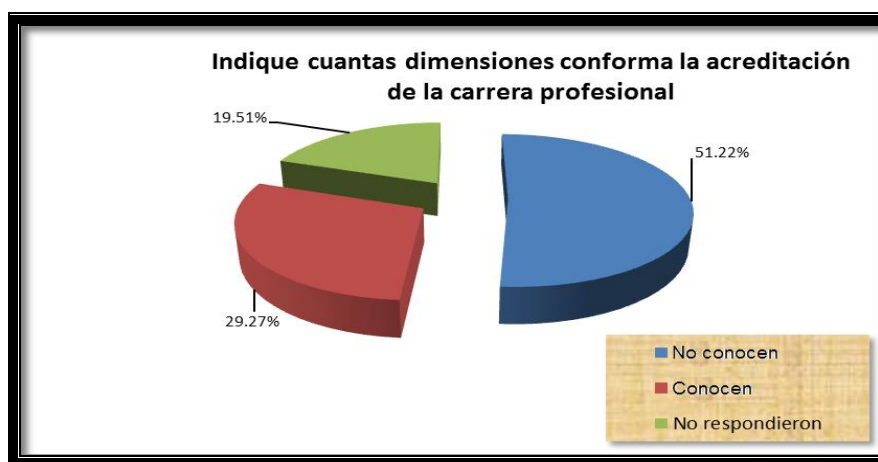
### Interpretación

El 92,7% de las autoridades, respondieron que conocen como autoridad de qué se trata la acreditación universitaria, pudiendo deducir que este proceso se garantiza su desarrollo.

**Tabla 3. 3. ¿Indique cuántas dimensiones conforma la acreditación de la carrera profesional?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Correcto	12	29,3	29,3	29,3
Incorrecto	21	51,2	51,2	80,5
No responde	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 6. 3. ¿Indique cuántas dimensiones conforma la acreditación de la carrera profesional**



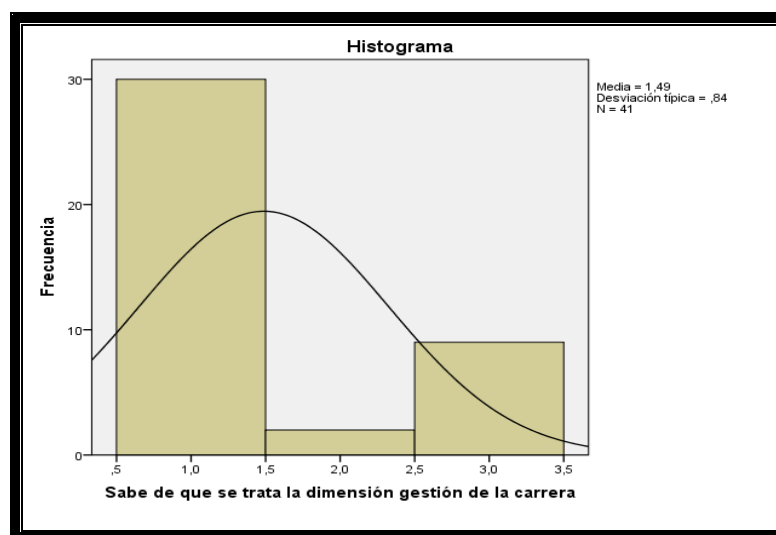
### Interpretación

Respecto a las dimensiones, 21 directivos desconocen el número de dimensiones que conforma la acreditación de la carrera profesional (marcaron incorrecto), representando el 51,22%, mientras que 12 si conocen que representa el 29.3% y 8 directivos no respondieron conformando el 19.5%.

**Tabla 4. 4. ¿Sabe de qué trata la dimensión gestión de la carrera?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	30	73,2	73,2	73,2
No	2	4,9	4,9	78,0
No responde	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 7. 4. ¿Sabe de qué trata la dimensión gestión de la carrera?**



### Interpretación

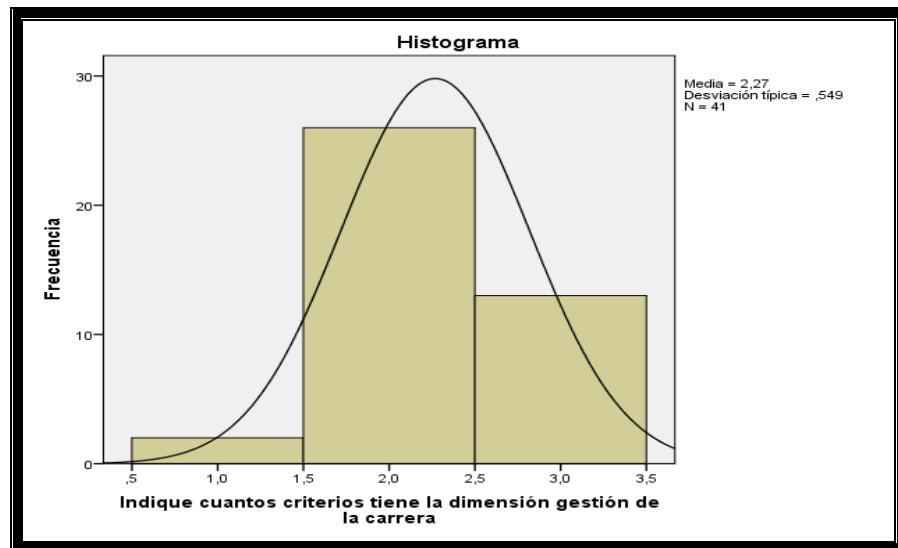
El 73,2% de las autoridades, dieron a conocer que, si conoce de que se trata la dimensión gestión de la carrera. Lo que garantizaría un inicio bueno del proceso de acreditación universitaria.



**Tabla 5. 5. ¿Indique cuántos factores tiene la dimensión de la carrera?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Correcto	2	4,9	4,9	4,9
Incorrecto	26	63,4	63,4	68,3
No responde	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 8. 5. ¿Indique cuántos factores tiene la dimensión de la carrera?**



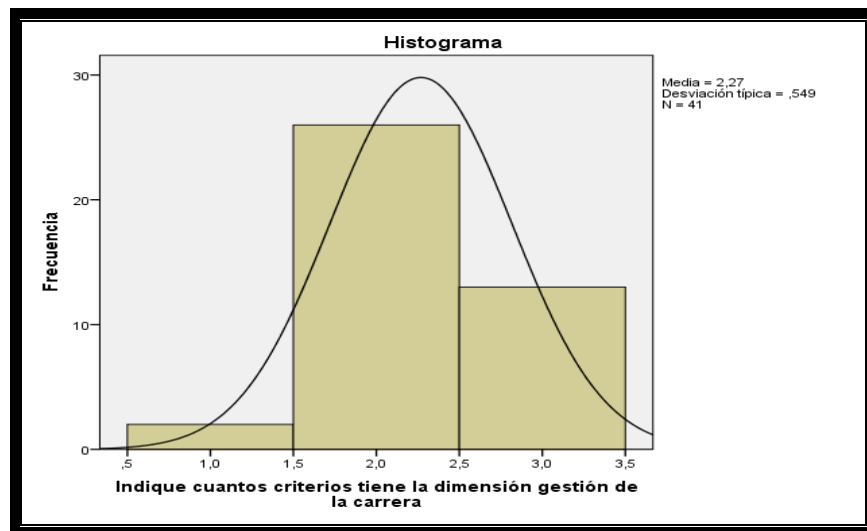
### Interpretación

Se observa que 26 directivos no saben cuántos factores tiene la dimensión gestión de la carrera, representando el 63.4%, 13 directivos no respondieron y solo 2 directivos marcaron en forma correcta tal interrogante.

**Tabla 6. 6. ¿Indique cuántos criterios tiene la dimensión gestión de la carrera?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Correcto	2	4,9	4,9	4,9
Incorrecto	26	63,4	63,4	68,3
No responde	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 9. 6. ¿Indique cuántos criterios tienen la dimensión gestión de la carrera?**



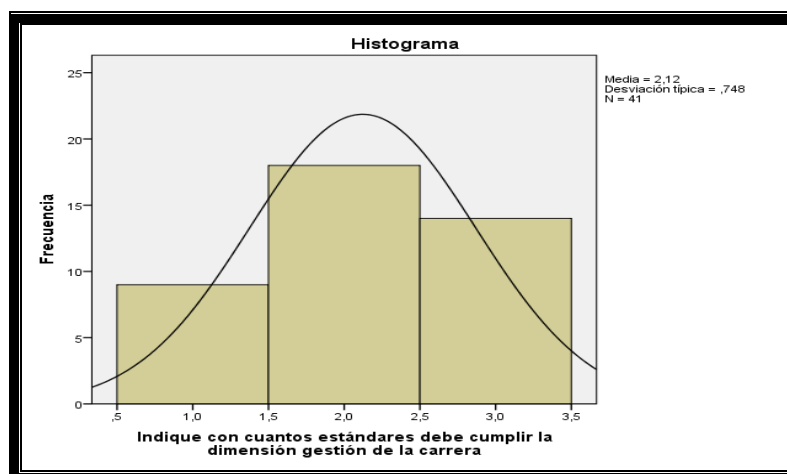
### Interpretación

A la pregunta cuántos criterios tiene la dimensión gestión de la carrera, 26 directivos respondieron en forma incorrecta, representando el 63.4%, 13 directivos no respondieron que representa el 31.7% y solo dos acertaron con lo correcto que conforma escasamente el 4.9%.

**Tabla 7. 7. ¿Indique cuántos estándares debe cumplir la dimensión gestión de la carrera?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Correcto	9	22,0	22,0	22,0
Incorrecto	18	43,9	43,9	65,9
No responde	14	34,1	34,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 10. 7. ¿Indique cuántos estándares debe cumplir la dimensión gestión de la carrera?**



### Interpretación

A la pregunta cuántos estándares debe cumplir la dimensión gestión de la carrera, 18 directivos respondieron en forma incorrecto, representando el 43.9%, 14 directivos no respondieron que representa el 34.1% y 9 acertaron en forma correcta y representa el 22,0%.

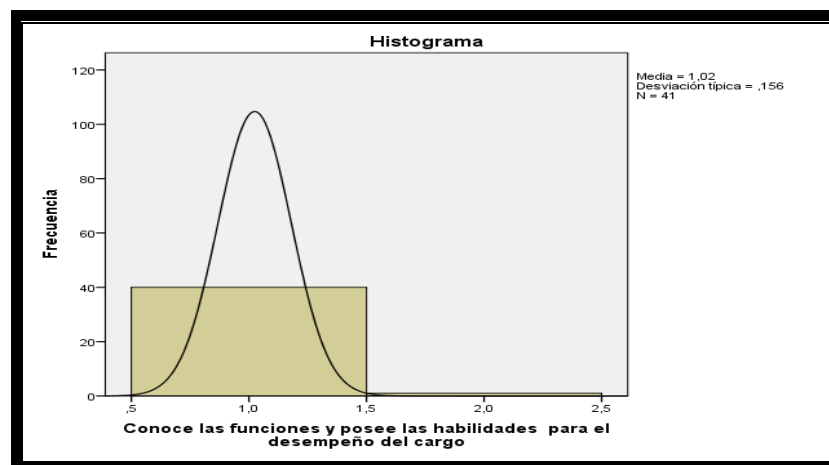
### III) CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO

#### III.1 PLANIFICACIÓN

**Tabla 8. 1. ¿Conoce las funciones y posee las habilidades para el desempeño del cargo?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	40	97,6	97,6	97,6
No	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 11. 1. ¿Conoce las funciones y posee las habilidades para el desempeño del cargo?**



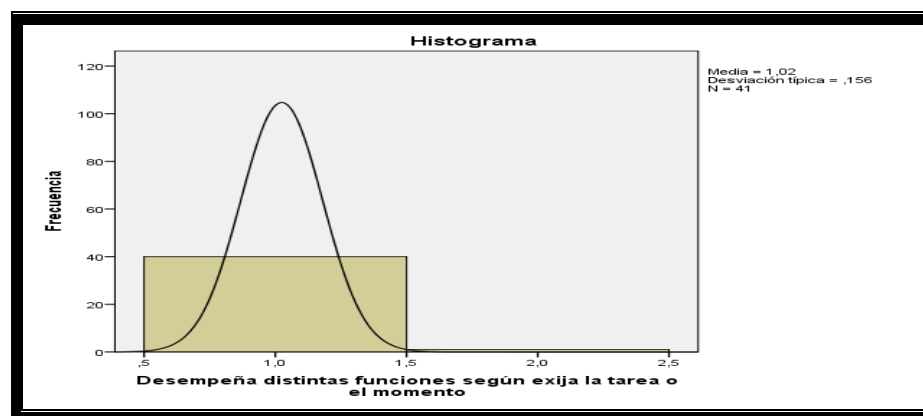
#### Interpretación

El 97,6% de las autoridades, dieron a conocer que si conocen las funciones y posee las habilidades para el desempeño del cargo, mostrándose de esta forma que los directivos cuentan con las condiciones necesarias para desempeñar positivamente el cargo que desempeñan.

**Tabla 9. 2. ¿Desempeña distintas funciones según exija la tarea o el momento?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	40	97,6	97,6	97,6
No	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 12. 2. ¿Desempeña distintas funciones según exija la tarea o el momento?**



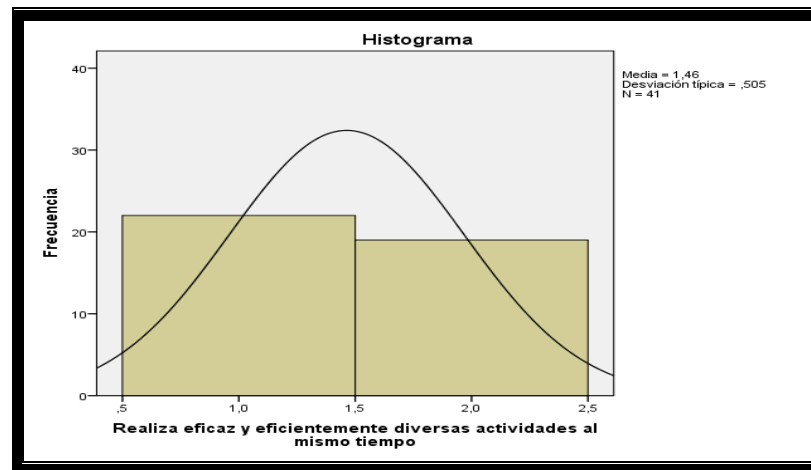
### Interpretación

Se observa que el 97,6% de las autoridades, manifestaron que, si desempeñan distintas funciones, según exija la tarea o el momento, demostrándose que los directivos tienen suficientes habilidades para desempeñar sus funciones en el cargo que asumen.

**Tabla 10. 3. ¿Realiza eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	22	53,7	53,7	53,7
No	19	46,3	46,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 13. 3. ¿Realiza eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo?**



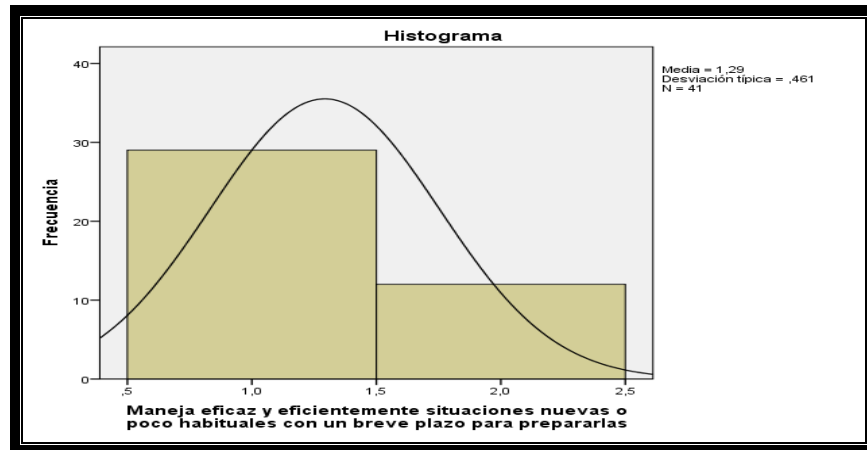
### Interpretación

Según los resultados, el 53,7% de las autoridades, expresaron que, si realizan eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo, podría concluirse que los directivos poseen suficientes capacidades para desenvolverse como gestor de la universidad.

**Tabla 11. 4. ¿Maneja eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con breve plazo para prepararlas?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	29	70,7	70,7	70,7
No	12	29,3	29,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 14. 4. ¿Maneja eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con breve plazo para prepararlas?**



### Interpretación

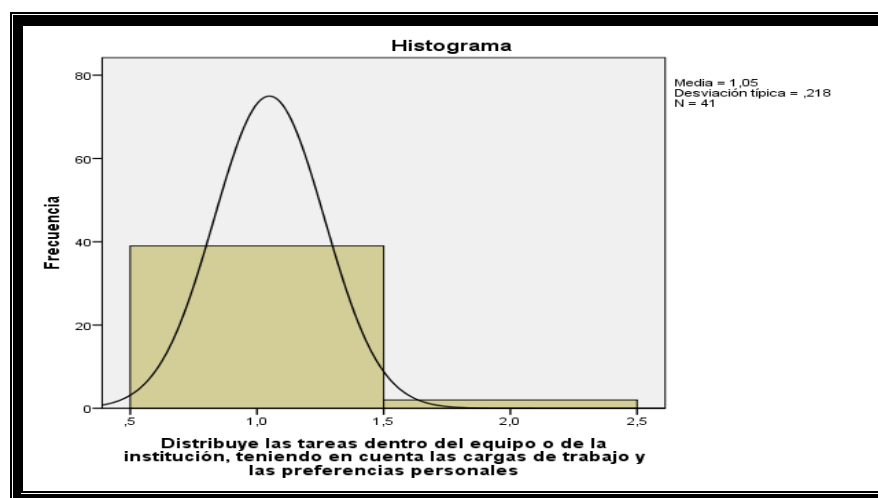
La encuesta nos expresa que el 70,7% de las autoridades respondieron que si manejan eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas.

### III.2 ORGANIZACIÓN

**Tabla 12. 1. ¿Distribuye las tareas dentro del equipo o de la institución, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las preferencias personales?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
SI	39	95,1	95,1	95,1
NO	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Grafica 15. 1. ¿Distribuye las tareas dentro del equipo o de la institución, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las preferencias personales?**



#### Interpretación

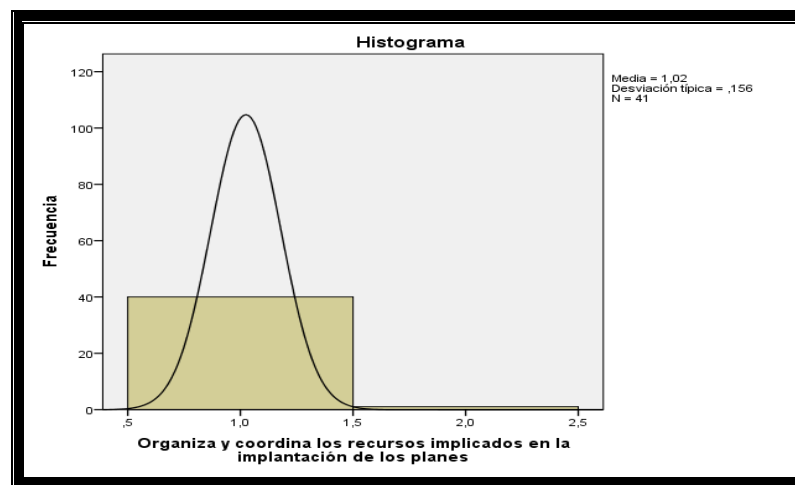
Se observa que el 95,1% de las autoridades, mencionaron que si distribuyen las tareas dentro del equipo o de la institución, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las preferencias personales. Se observa que los directivos conocen temas elementales de organización del trabajo en equipo que realizan.



**Tabla 13. 2. ¿Organiza y coordina los recursos implicados en la implantación de los planes?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	40	97,6	97,6	97,6
No	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 16. 2. ¿Organiza y coordina los recursos implicados en la implantación de los planes?**



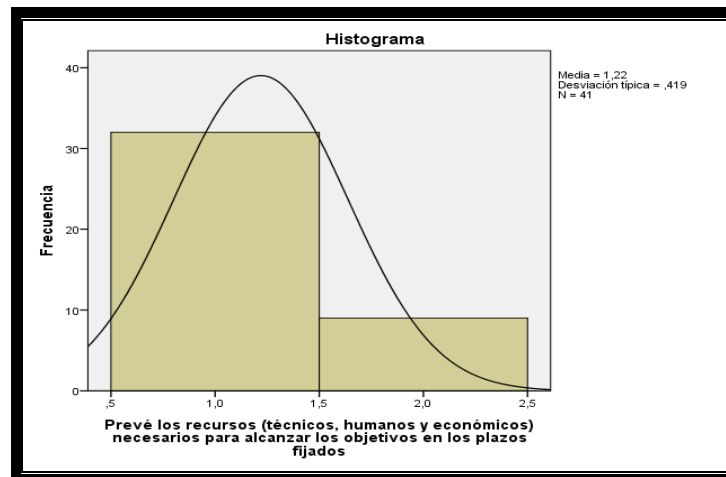
### Interpretación

Según se observa el 97,6% de las autoridades, dieron a conocer que si organiza y coordina los recursos implicados en la implantación de los planes.

**Tabla 14. 3. ¿Prevé los recursos (técnicos, humanos y económicos necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	32	78,0	78,0	78,0
No	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 17. 3. ¿Prevé los recursos (técnicos, humanos y económicos necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados?**



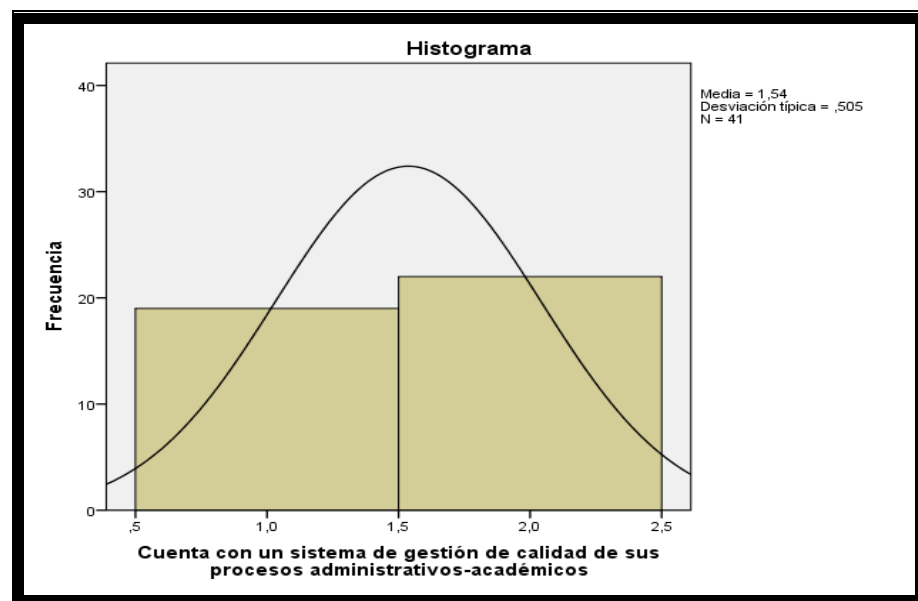
### Interpretación

Se observa que el 78,0% de las autoridades respondieron que, si prevé los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados. Este resultado muestra que los directivos poseen principios de previsión en el manejo de los recursos de la organización.

**Tabla 15. 4. ¿Cuenta con sistema de gestión de calidad de sus procesos administrativos – académicos?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	19	46,3	46,3	46,3
No	22	53,7	53,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 18. 4. ¿Cuenta con sistema de gestión de calidad de sus procesos administrativos – académicos?**



### Interpretación

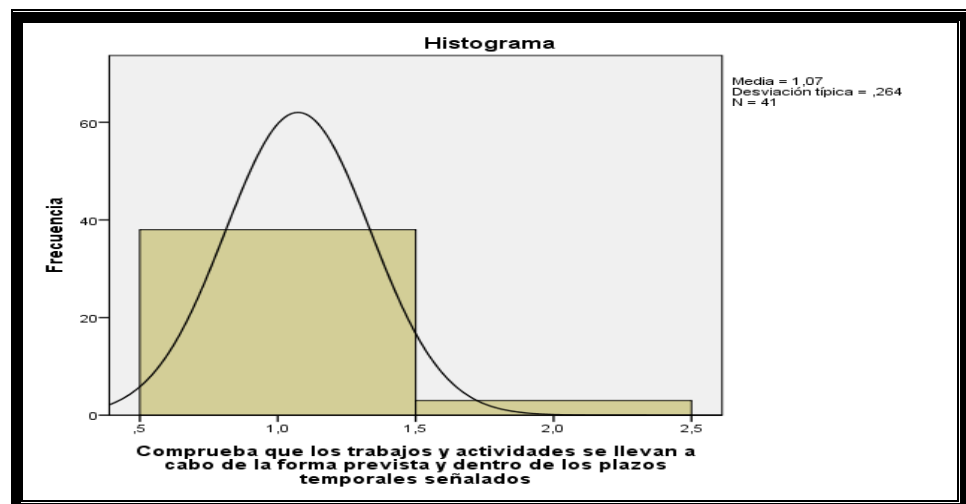
Se observa que el 53,7% de las autoridades respondieron que, no cuentan con un sistema de gestión de calidad de sus procesos administrativos-académicos.

### III.3 DIRECCION

**Tabla 16. 1. ¿Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos señalados?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	38	92,7	92,7	92,7
No	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 19. 1. ¿Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos señalados?**



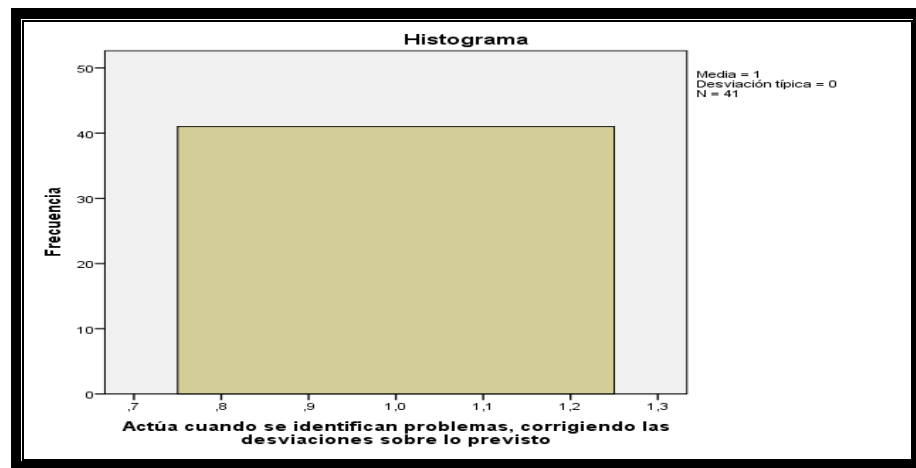
### Interpretación

Se observa que el 92,7% de las autoridades respondieron que, si comprobaron que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos temporales señalados

**Tabla 17. 2. ¿Actúa como se identifica problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	41	100,0	100,0	100,0

**Gráfica 20. 2. ¿Actúa cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto?**



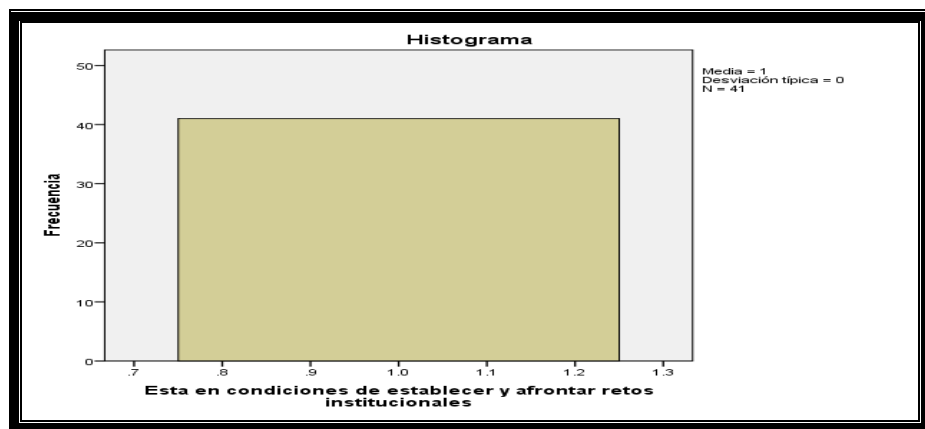
### Interpretación

Según los resultados de la encuesta el 100,0% de las autoridades, respondieron que si actúan cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto.

**Tabla 18. 3. ¿Está en condiciones de establecer y afrontar retos institucionales?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	41	100.0	100.0	100.0

**Gráfica 21. 3. ¿Está en condiciones de establecer y afrontar retos institucionales?**



### Interpretación

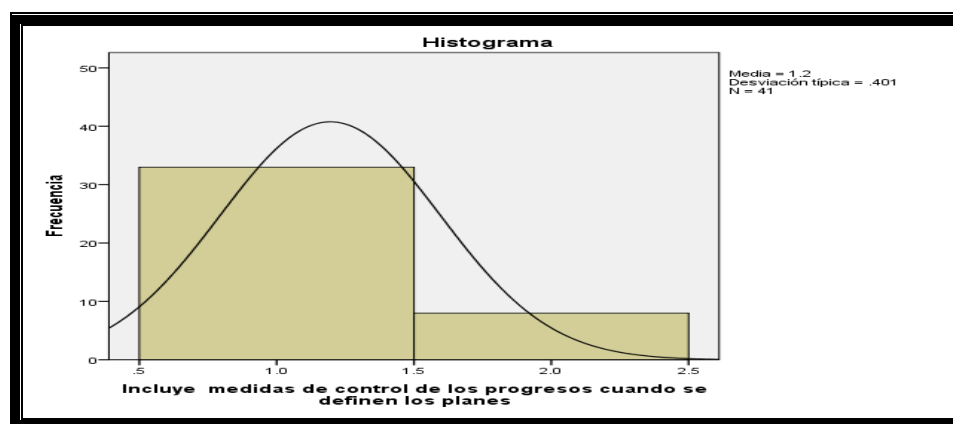
Se observa que el 100,0% de las autoridades respondieron que, está en condiciones de establecer y afrontar retos institucionales.

### III.4 CONTROL

**Tabla 19. 1. ¿Incluye medidas de control de los progresos cuando se definen los planes?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	33	80.5	80.5	80.5
No	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Gráfica 22. 1. ¿Incluye medidas de control de los progresos cuando se definen los planes?**



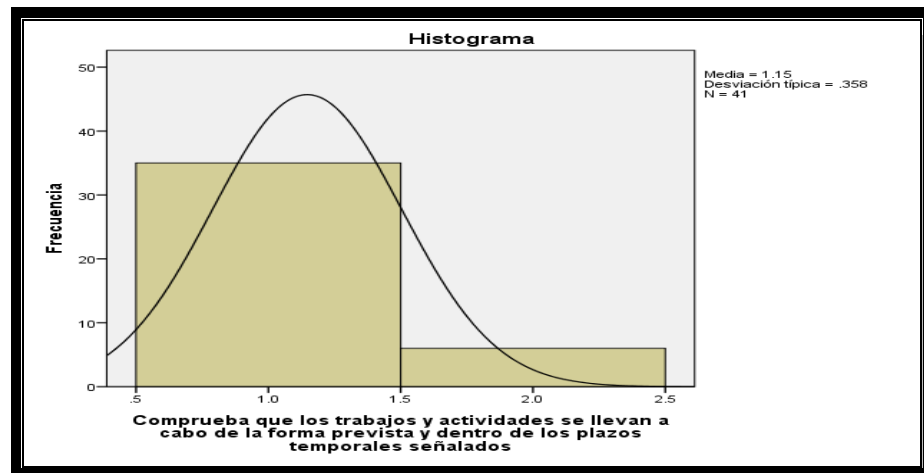
#### Interpretación

Se observa que el 80,5% de las autoridades respondieron que, si Incluye medidas de control de los progresos cuando se definen los planes. Lo que garantizaría que los directivos plantean controles adecuados en el desarrollo de sus funciones.

**Tabla 20. 2. ¿Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos señalados?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	35	85.4	85.4	85.4
No	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Grafica 23. 2. ¿Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos señalados?**



### Interpretación

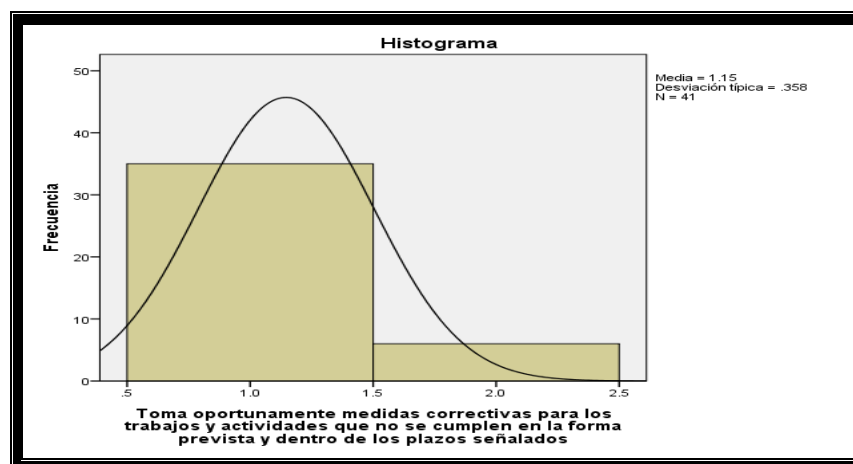
Según los resultados de la encuesta el 85,4% de las autoridades, respondieron que si comprueban que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos temporales señalados. Esta acción por parte de los directivos garantiza los controles adecuados que aplican en los trabajos y actividades que efectúan.



**Tabla 21. 3. ¿Toma oportunamente medidas correctivas para los trabajos y actividades que no cumplen en la forma prevista y dentro de los plazos señalados?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	35	85.4	85.4	85.4
No	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Gráfica 24. 3. ¿Toma oportunamente medidas correctivas para los trabajos y actividades que no cumplen en la forma prevista y dentro de los plazos señalados?**



### Interpretación

Se observa que el 85,4% de las autoridades respondieron que, si toma oportunamente medidas correctivas para, los trabajos y actividades que no se cumplen en la forma prevista y dentro de los plazos señalados.

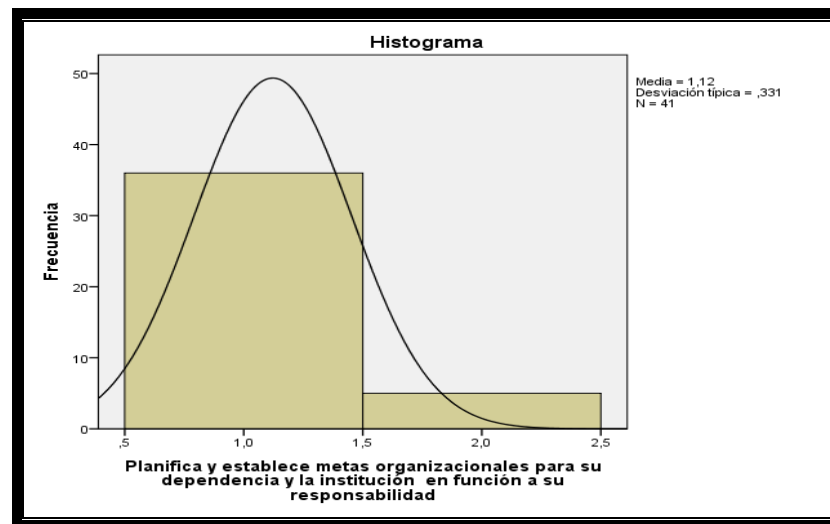
#### IV. CUMPLIMIENTO DE LAS METAS EN EL DESEMPEÑO DE SU RESPONSABILIDAD

##### IV.1 Planificación

**Tabla 22. 1. ¿Planifica y establece metas organizacionales para su dependencia y la institución en función a su responsabilidad?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	36	87,8	87,8	87,8
No	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 25. 1. ¿Planifica y establece metas organizacionales para su dependencia y la institución en función a su responsabilidad?**



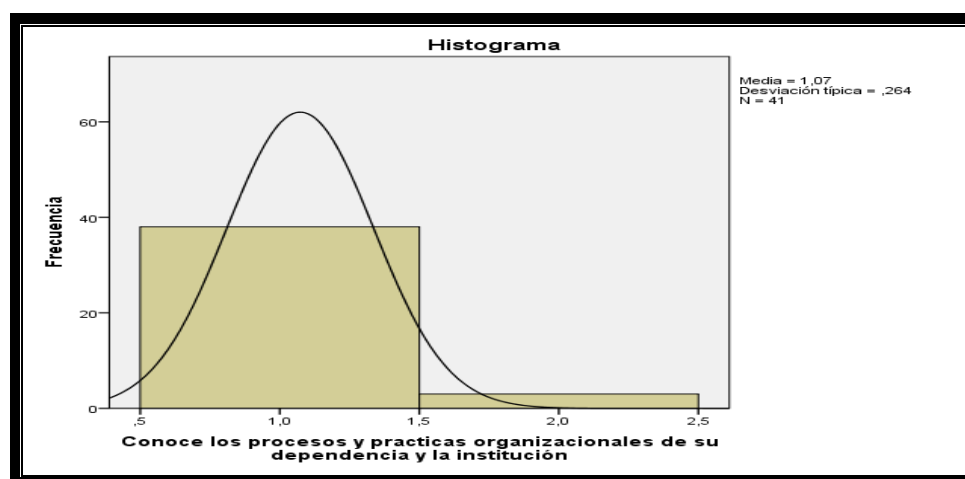
##### Interpretación

El resultado de la encuesta nos muestra que, el 87,8% de las autoridades respondieron que, si planifica y establece metas organizacionales para su dependencia y la institución en función a su responsabilidad.

**Tabla 23. ¿Conoce los procesos y practicas organizacionales de su dependencia y la institución?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	38	92,7	92,7	92,7
No	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 26. 2. ¿Conoce los procesos y practicas organizacionales de su dependencia y la institución?**



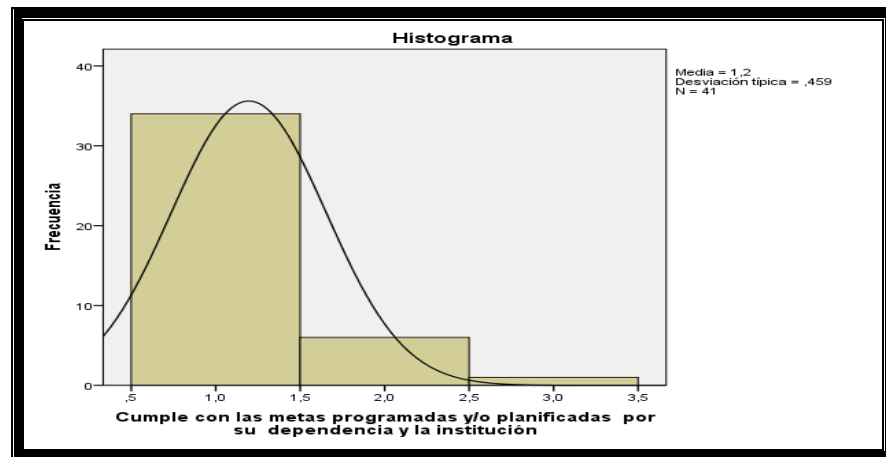
### Interpretación

Se observa que el 92,7% de las autoridades respondieron que, si conoce los procesos y practicas organizacionales de su dependencia y la institución.

**Tabla 24. 3. ¿Cumple con las metas programadas y/o planificadas por su dependencia y la institución?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	34	82,9	82,9	82,9
No	6	14,6	14,6	97,6
No responde	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 27. 3. ¿Cumple con las metas programadas y/o planificadas por su dependencia y la institución?**



### Interpretación

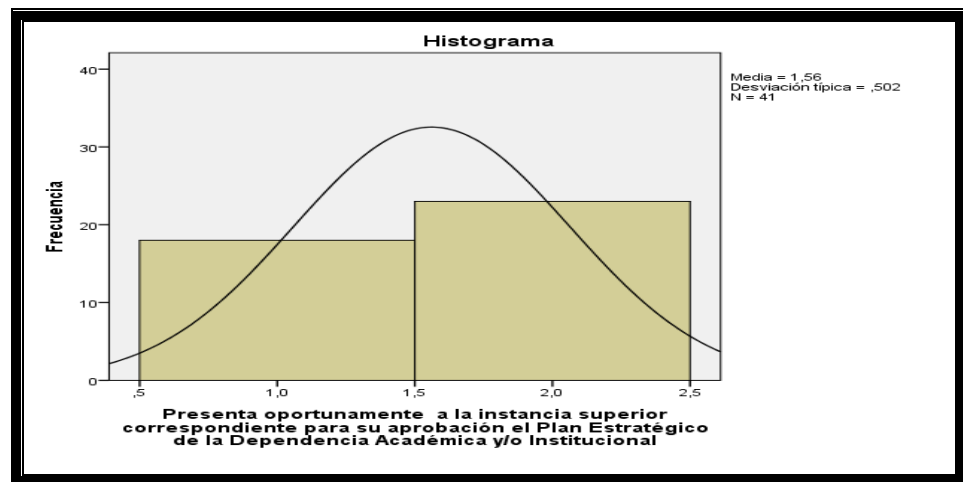
La encuesta dio a conocer que, el 82,9% de las autoridades respondieron que, si cumple con las metas programadas y/o planificadas por su dependencia y la institución.

## IV.2 Organización

**Tabla 25. 1. ¿Presenta oportunamente a la instancia superior correspondiente para su aprobación en Plan Estratégico de la Dependencia Académica y/o Institucional?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
SI	18	43,9	43,9	43,9
NO	23	56,1	56,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 28. 1. ¿Presenta oportunamente a la instancia superior correspondiente para su aprobación en Plan Estratégico de la Dependencia Académica y/o Institucional?**



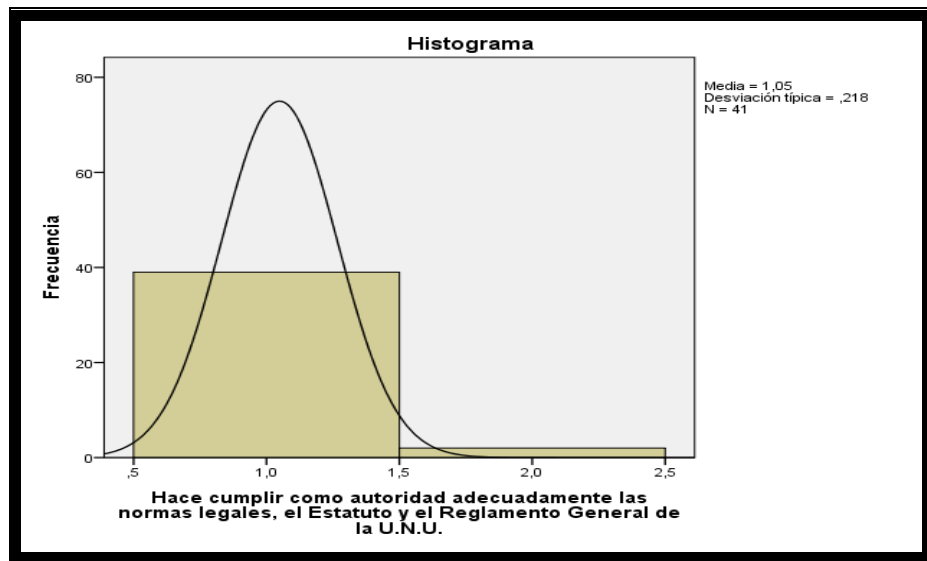
### Interpretación

Se observa que el 56,1% de las autoridades respondieron que, no presenta oportunamente a la instancia superior correspondiente para su aprobación el Plan Estratégico de la Dependencia Académica y/o Institucional.

**Tabla 26. 2. ¿Hace cumplir como autoridad adecuadamente las normas legales, el Estatuto y el Reglamento General de la U.N.U.?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
SI	39	95,1	95,1	95,1
NO	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 29. 2. ¿Hace cumplir como autoridad adecuadamente las normas legales, el Estatuto y el Reglamento General de la U.N.U.?**



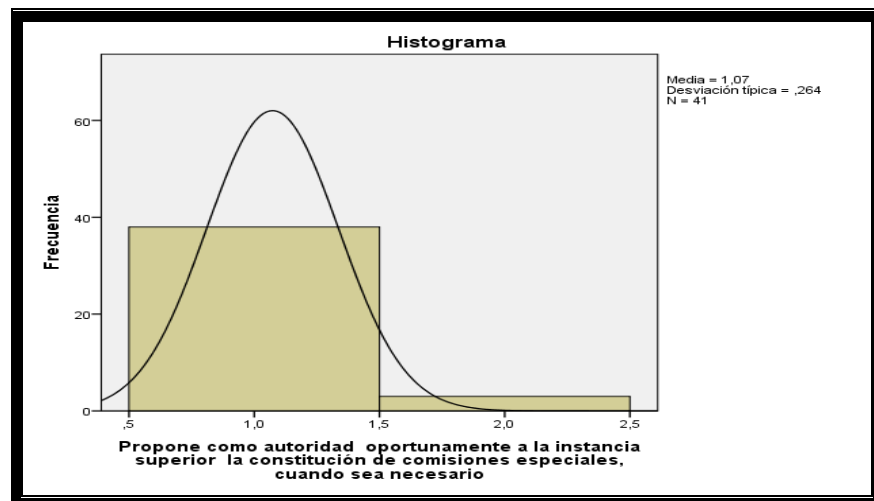
### Interpretación

El resultado de la encuesta nos muestra que, el 95,1% de las autoridades respondieron que, si hace cumplir como autoridad adecuadamente las normas legales, el Estatuto y el Reglamento General de la U.N.U.

**Tabla 27. 3. ¿Propone como autoridad oportunamente a la instancia superior la constitución de comisiones especiales, cuando sea necesario?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	38	92,7	92,7	92,7
No	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 30. 3. ¿Propone como autoridad oportunamente a la instancia superior la constitución de comisiones especiales, cuando sea necesario?**



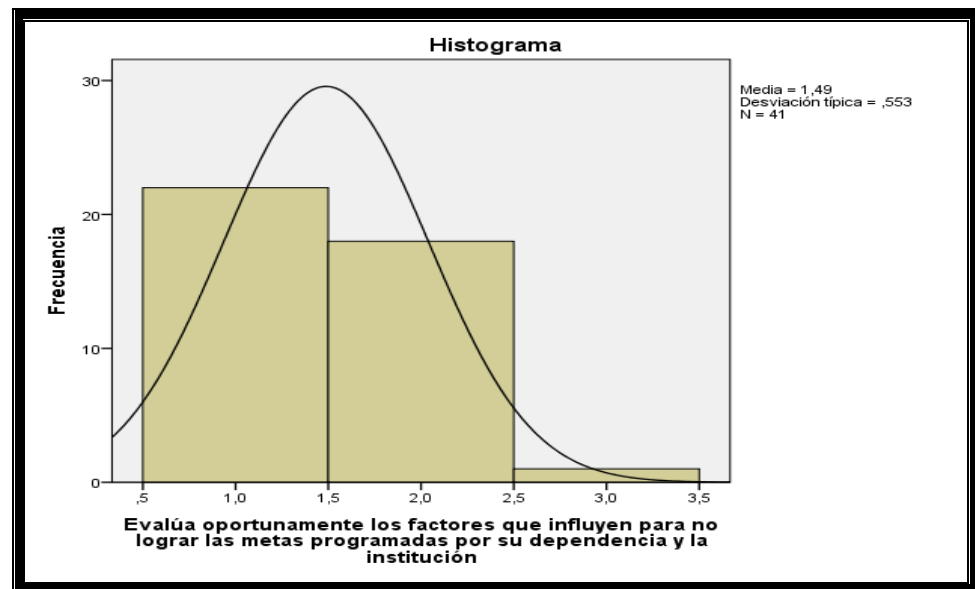
### Interpretación

Se observa que el 92,7% de las autoridades respondieron que, si proponen como autoridad oportunamente, a la instancia superior la constitución de comisiones especiales, cuando sea necesario.

**Tabla 28. 4. ¿Evalúa oportunamente los factores que influyen para no lograr metas programadas por su dependencia y la institución?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	22	53,7	53,7	53,7
No	18	43,9	43,9	97,6
No responde	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 31. 4. ¿Evalúa oportunamente los factores que influyen para no lograr metas programadas por su dependencia y la institución?**



### Interpretación

La encuesta dio a conocer que, el 53,7% de las autoridades respondieron que, si evalúa oportunamente los factores que influyen para no lograr las metas programadas por su dependencia y la institución.

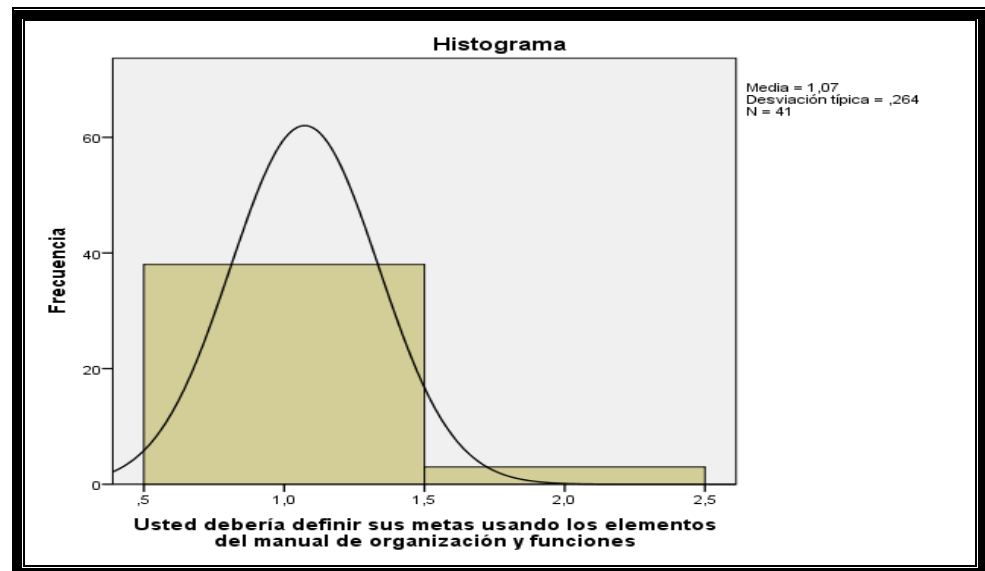


### IV.3 Dirección

**Tabla 29. 4. ¿Usted define sus metas usando los elementos del manual de organización y funciones?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	38	92,7	92,7	92,7
No	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 32. 4. ¿Usted debería definir sus metas usando los elementos del manual de organización y funciones?**



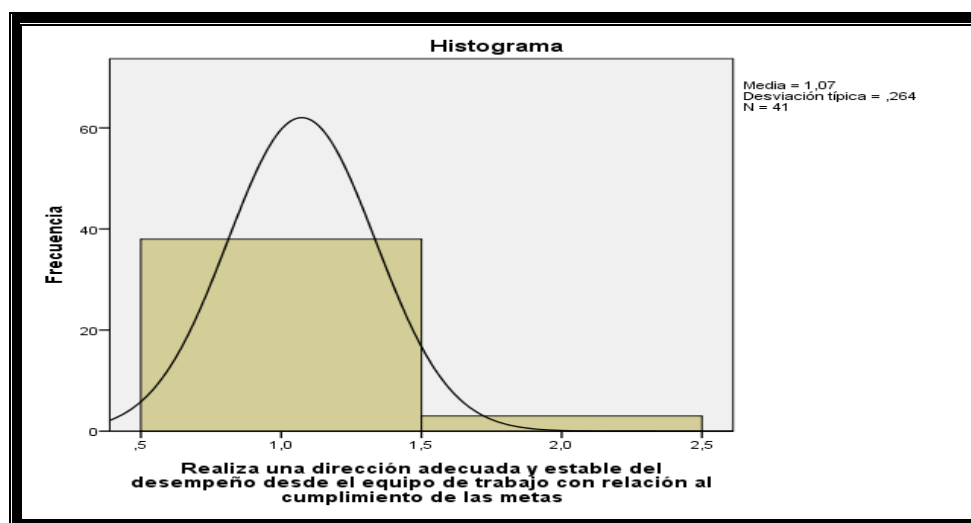
### Interpretación

Se observa que el 92,7% de las autoridades respondieron que, si debería definir sus metas usando los elementos del manual de organización y funciones, en consecuencia se concluye preliminarmente que, los directivos utilizan los documentos de gestión de la universidad.

**Tabla 30. 2. ¿Realiza una dirección adecuada y estable del desempeño desde el equipo de trabajo con relación al cumplimiento de las metas?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	38	92,7	92,7	92,7
No	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 33. 2. ¿Realiza una dirección adecuada y estable del desempeño desde el equipo de trabajo con relación al cumplimiento de las metas?**



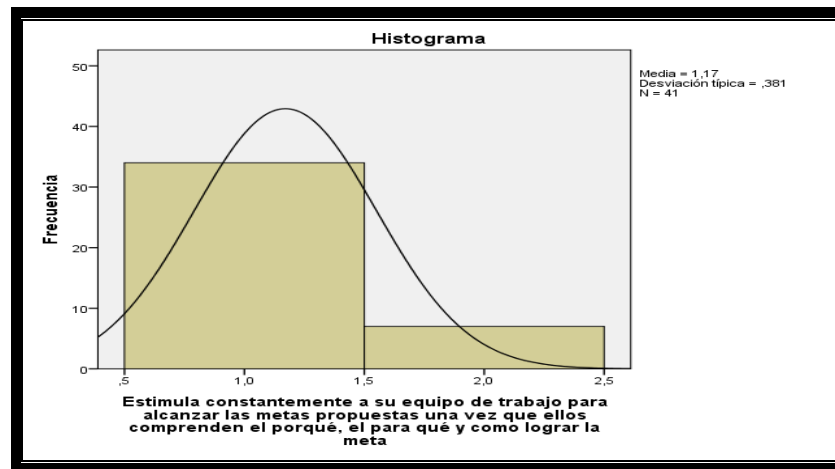
### Interpretación

Los resultados de la encuesta dan a conocer que, el 92,7% de las autoridades respondieron que, si realiza una dirección adecuada y estable del desempeño desde el equipo de trabajo con relación al cumplimiento de las metas. El resultado de esta interrogante, se puede entender que, los directivos ponen en práctica la empatía y la sinergia con su equipo de trabajo para la consecución de las metas propuestas.

**Tabla 31. 3. ¿Estimula constantemente a su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas una vez que ellos comprenden el porqué, el para qué y cómo logra la meta?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	34	82,9	82,9	82,9
No	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Grafica 34. 3. ¿Estimula constantemente a su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas una vez que ellos comprenden el porqué, el para qué y cómo logra la meta?**



### Interpretación

Se observa que el 82,9% de las autoridades respondieron que, si estimula constantemente a su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas una vez que ellos comprenden el porqué, el para qué y cómo lograr la meta. El alto porcentaje de respuesta afirmativa de los directivos, muestra que, existe una relación positiva y permanente coordinación con su equipo de trabajo para lograr las metas propuestas.

#### IV.4 Control

**Tabla 32. 1. Principales aspectos que requiere su equipo de trabajo para mejorar su desempeño de responsabilidad**

Recursos Financieros	Recursos Materiales	Información	Elaboración o Actualización de Manuales de Organización y Procedimientos	Mejor Organización y Control del Trabajo	Criterios de Medición	Objetivos Claros	Programas Claros	Mejores Ingresos	Capacitación Institucional
10	8	5	6	3	7	2	1	9	4
9	8	7	1	5	2	3	4	10	6
1	4	8	3	5	6	7	9	10	2
6	9	5	4	3	10	2	7	8	1
4	5	1	3	6	9	7	8	10	2
9	8	2	3	4	6	5	7	10	1
7	4	3	5	6	8	1	2	10	9
6	7	1	2	3	8	9	5	10	4
7	6	5	4	3	8	2	9	10	1
6	7	9	4	3	8	1	5	10	2
5	6	7	8	4	9	1	2	10	3
6	7	5	8	4	9	1	2	10	3
4	9	3	6	5	10	1	2	8	7
1	3	4	8	5	10	6	7	9	2
1	7	3	4	5	6	2	8	1	10
4	7	6	9	5	8	1	3	10	2
6	7	4	8	9	10	1	2	5	3
3	5	2	1	7	8	6	9	10	4
8	6	7	2	10	9	3	4	5	1
6	7	1	2	3	8	9	5	10	4
1	3	4	5	6	10	7	8	2	9
7	8	9	5	4	10	2	3	6	1
8	9	1	7	6	5	2	4	10	3
8	9	7	5	1	10	2	3	6	4
2	6	10	3	1	7	4	9	8	5
4	2	8	5	7	6	9	10	3	1
1	4	10	9	6	5	7	8	2	3
7	6	5	1	9	10	3	1	8	2
9	8	4	5	6	7	2	3	10	1
7	8	6	3	4	9	2	5	10	1
2	1	6	5	8	9	7	10	3	4
5	4	3	9	8	6	1	2	10	7
3	4	8	1	5	7	6	9	10	2
1	2	5	7	3	4	6	8	9	10
9	8	2	1	7	3	4	5	10	6
6	7	1	2	3	8	9	5	10	4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	4	5	6	3	10	7	8	9	1
2	7	8	3	4	10	5	6	9	1
1	2	10	7	9	4	6	8	3	5
2	3	6	1	5	7	8	4	10	9
8	1	5	6	2	0	8	2	1	10

#### Interpretación

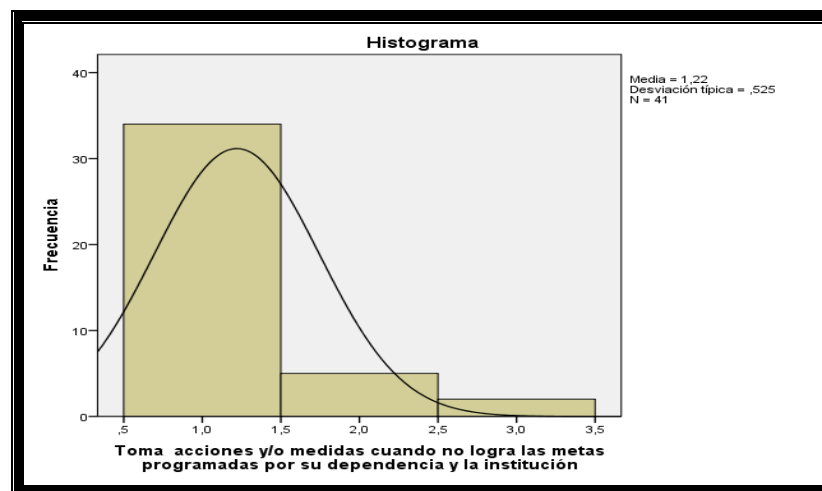
El resultado de la encuesta dio a conocer los principales aspectos que requiere el equipo de trabajo para mejorar su desempeño de responsabilidad, en los ítems “Capacitación institucional”, “Recursos

financieros” y “Objetivos claros” respectivamente son de mayor importancia.

**Tabla 33. 2. ¿Toma acciones y/o medidas cuando no logra las metas programadas por su dependencia y la institución?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	34	82,9	82,9	82,9
No	5	12,2	12,2	95,1
No responde	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 35. 2. ¿Toma acciones y/o medidas cuando no logra las metas programadas por su dependencia y la institución?**



### Interpretación

Según la encuesta se observa que el 82,9% de las autoridades respondieron que, si toma acciones y/o medidas cuando no logra las metas programadas por su dependencia y la institución.

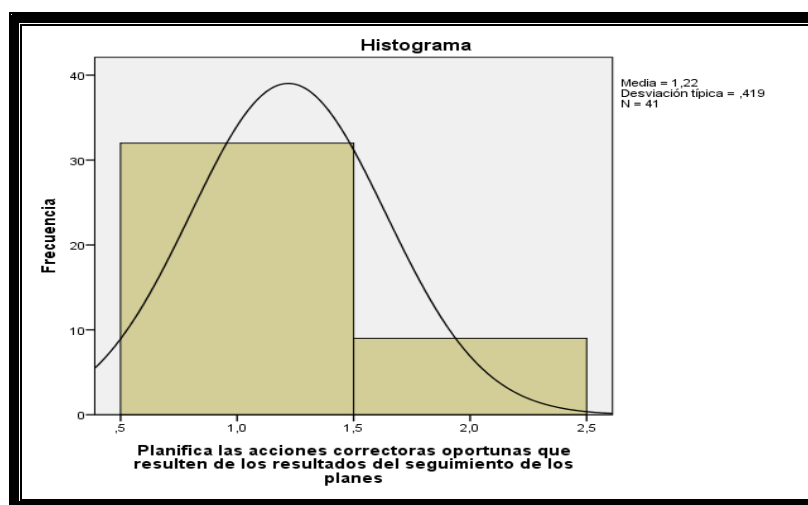
## V. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN EL DESEMPEÑO PARA LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

### V,1, Planificación

**Tabla 33. 1. ¿Planifica las acciones correctoras oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	32	78,0	78,0	78,0
No	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 36. 1. ¿Planifica las acciones correctoras oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes?**



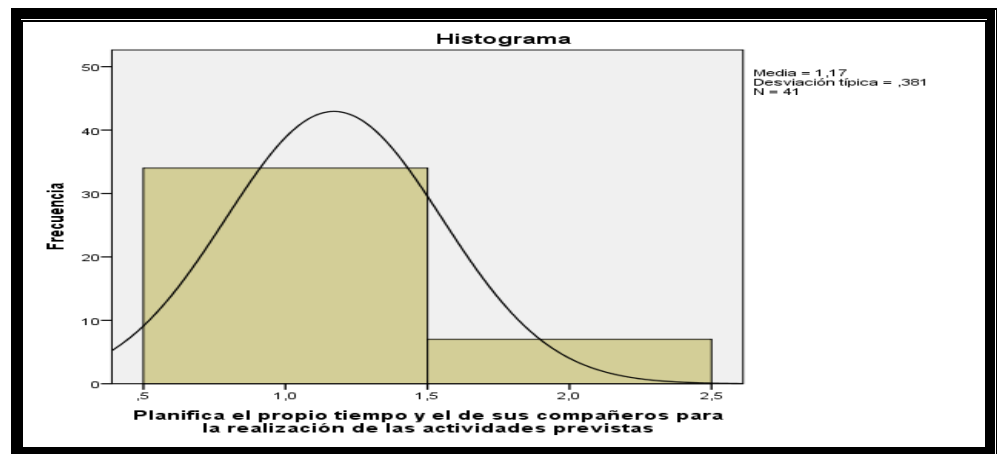
### Interpretación

Los resultados de la encuesta dan a conocer que, el 78,0% de las autoridades respondieron que, si planifica las acciones correctoras oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes.

**Tabla 34. 2. ¿Planifica el propio tiempo y el de sus compañeros para la realización de las actividades previstas?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	34	82,9	82,9	82,9
No	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráficaa 37. 1. ¿Planifica el propio tiempo y el de sus compañeros para la realización de las actividades previstas?**



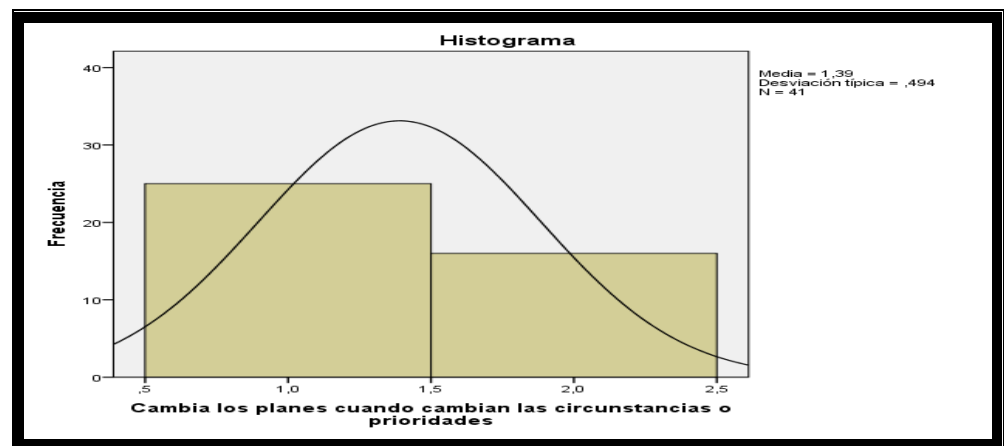
### Interpretación

Según la encuesta se observa que el 82,9% de las autoridades respondieron que, si planifica el propio tiempo y el de sus compañeros para la realización de las actividades previstas.

**Tabla 35. 3. ¿Cambia los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	25	61,0	61,0	61,0
No	16	39,0	39,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 38. 3. ¿Cambia los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades?**



### Interpretación

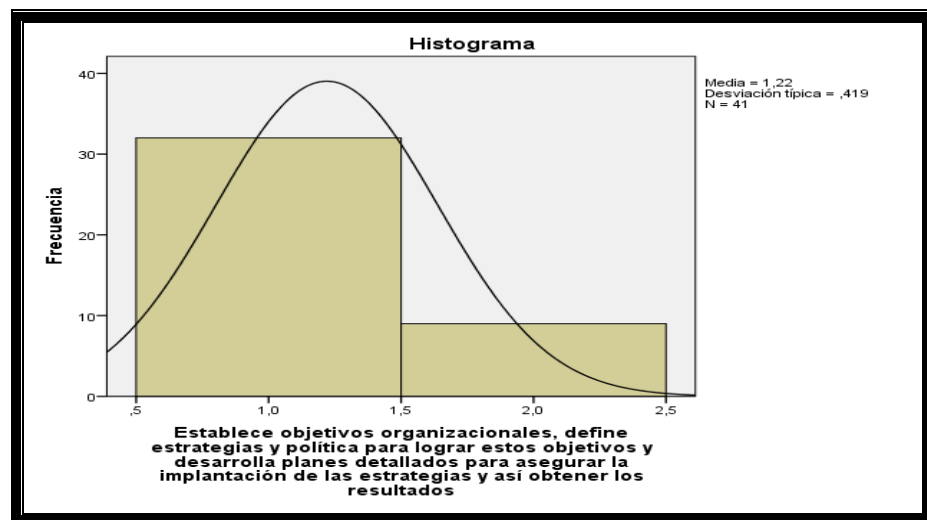
Se observa que el 61,0% de las autoridades respondieron que, si cambia los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades. Esta afirmación podría señalar que los directivos toman estas acciones necesarias para no perder la direccionalidad de la organización universitaria.



**Tabla 36. 4. ¿Establece objetivos organizacionales, define estrategias y política para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	32	78,0	78,0	78,0
No	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Grafica 39. 4. ¿Establece objetivos organizacionales, define estrategias y política para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados?**



### Interpretación

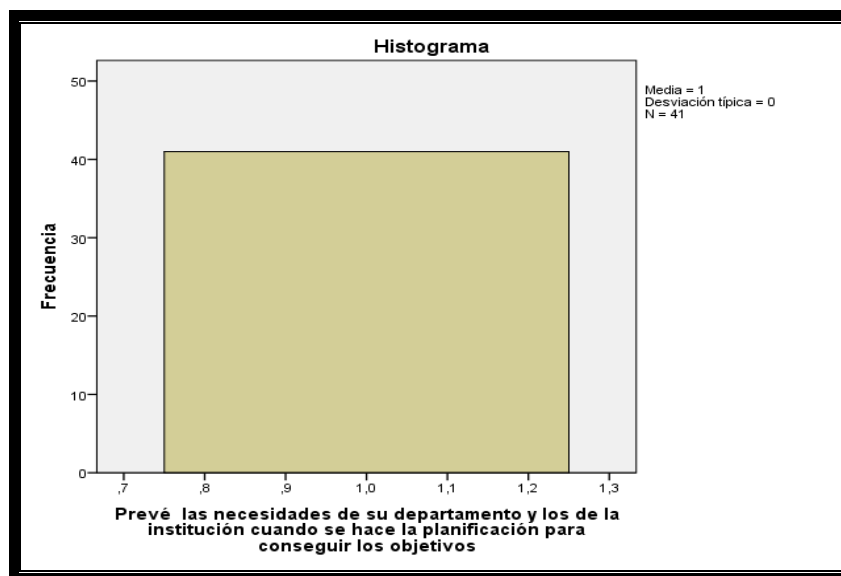
La encuesta dio a conocer que, el 78,0% de las autoridades respondieron que, si establece objetivos organizacionales, define estrategias y política para lograr estos objetivos y desarrolla planes

detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados.

**Tabla 37. 5. ¿Prevé las necesidades de su departamento y los de la institución cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	41	100,0	100,0	100,0

**Gráfica 40. 5. ¿Prevé las necesidades de su departamento y los de la institución cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos?**



### Interpretación

Según la encuesta se observa que el 100,0% de las autoridades respondieron que, si prevé las necesidades de su departamento y los de la institución cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos. Esta respuesta denota que los directivos permanentemente toman las previsiones institucionales correspondientes.

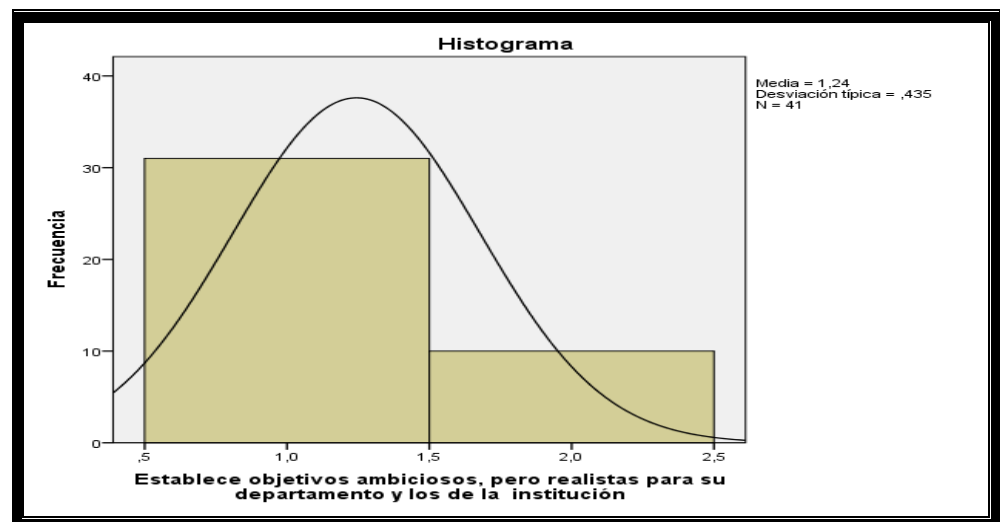
## V.2 Organización

**Tabla 38. 1. ¿Establece objetivos ambiciosos, pero realistas para su departamento y los de la institución?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	31	75,6	75,6	75,6
No	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**realistas**

**para su departamento y los de la institución?**



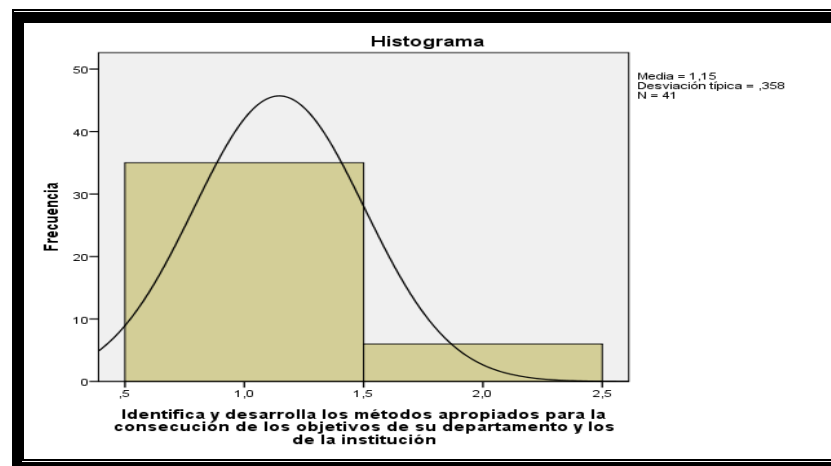
### Interpretación

Se observa que el 75,6% de las autoridades respondieron que, si establece objetivos ambiciosos, pero realistas para su departamento y los de la institución. Con esta afirmación de los directivos, se concluye que tienen la capacidad de afrontar retos institucionales.

**Tabla 39. 2. ¿Identifica y desarrolla los métodos apropiados para la consecución de los objetivos de su departamento y los de la institución?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	35	85,4	85,4	85,4
No	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 42. 2. ¿Identifica y desarrolla los métodos apropiados para la consecución de los objetivos de su departamento y los de la institución?**



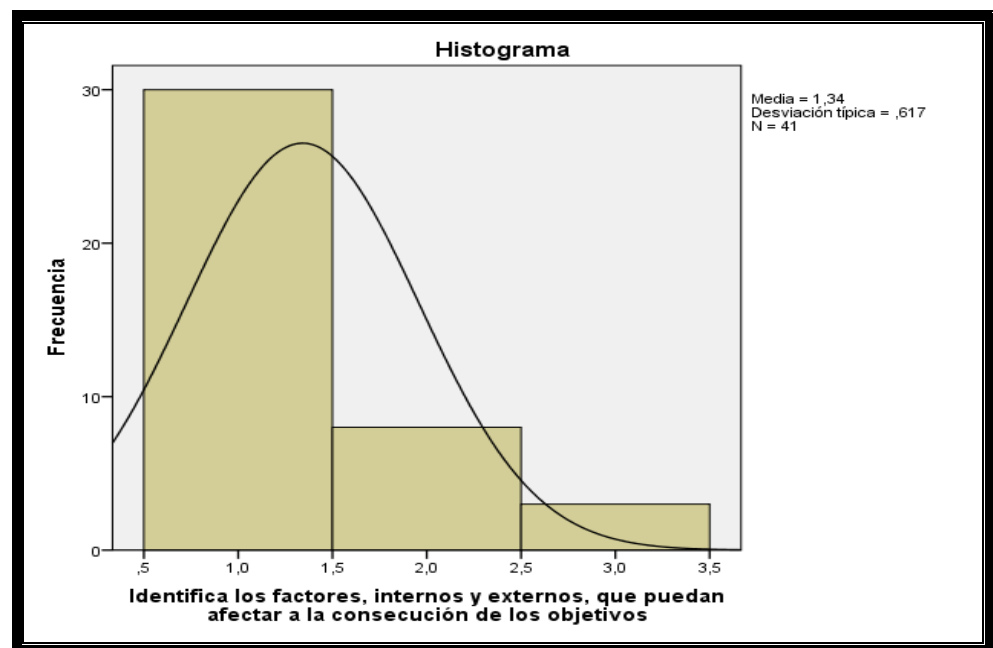
### Interpretación

La encuesta dio a conocer que, el 85,4% de las autoridades respondieron que, si Identifica y desarrolla los métodos apropiados para la consecución de los objetivos de su departamento y los de la institución.

**Tabla 40. 3. ¿Identifica los factores, internos y externos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	30	73,2	73,2	73,2
No	8	19,5	19,5	92,7
No responde	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 43. 3. ¿Identifica los factores, internos y externos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos?**



### Interpretación

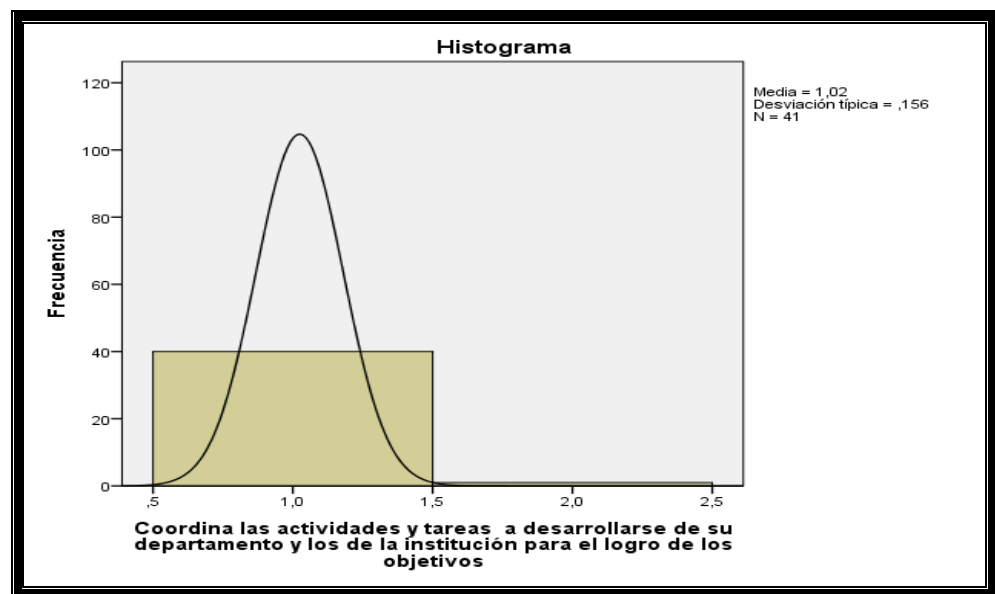
Se observa que el 73,2% de las autoridades respondieron que, si Identifica los factores, internos y externos, que puedan afectar a la consecución de los objetivos. El alto porcentaje de respuesta afirmativa de los directivos es una señal que, pueden buscar alternativas de solución para afrontar estos factores.

### V.3 Dirección

**Tabla 41. 1. ¿Coordina las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	40	97,6	97,6	97,6
No	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 44. 1. ¿Coordina las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos?**



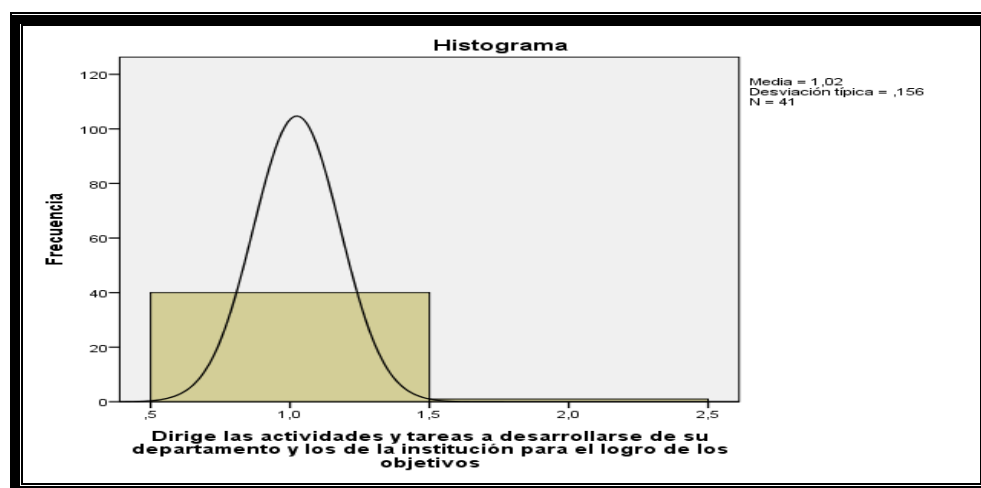
### Interpretación

Según la encuesta se observa que el 97,6% de las autoridades respondieron que, si coordina las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos. Este porcentaje alto de afirmación de los directivos, da a entender que existe una permanente coordinación y colaboración para ejecutar las acciones en el tiempo previsto.

**Tabla 42. 2. ¿Dirige las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	40	97,6	97,6	97,6
No	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 45. 2. ¿Dirige las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución?**



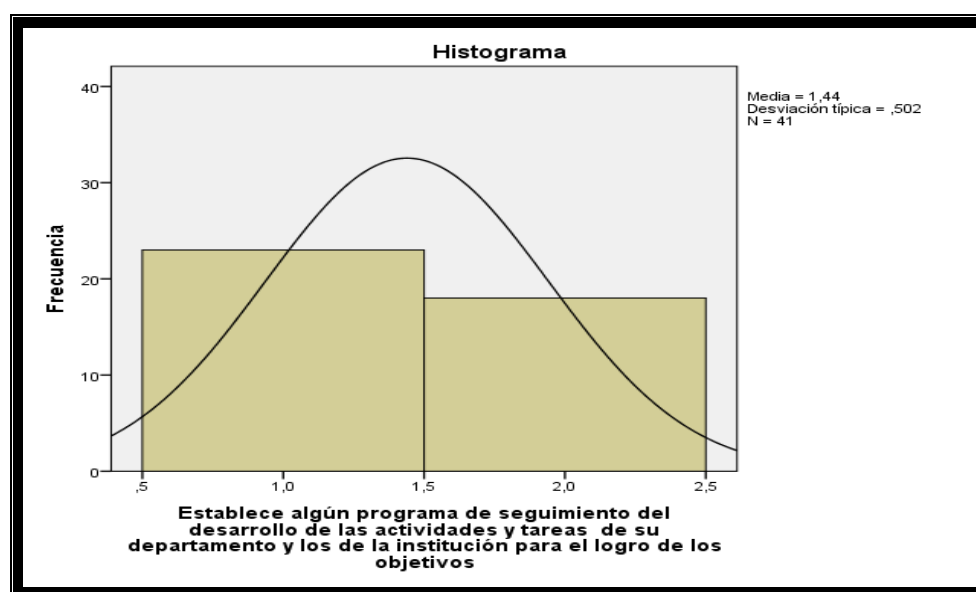
### Interpretación

La encuesta dio a conocer que, el 97,6% de las autoridades respondieron que, si dirige las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos. Es una señal por parte de los directivos que están involucrados plenamente en los quehaceres institucionales y el desempeño claro para conseguir los objetivos.

**Tabla 43. 3. ¿Establece algún programa de seguimiento del desarrollo de las actividades y tareas de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	23	56,1	56,1	56,1
No	18	43,9	43,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 46. 3. ¿Establece algún programa de seguimiento del desarrollo de las actividades y tareas de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos?**



### Interpretación

Se observa que el 56,1% de las autoridades respondieron que, si establece algún programa de seguimiento del desarrollo de las actividades y tareas de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos. Este porcentaje relativamente mayoritaria por los directivos, debe ser preocupación para prever programas sustanciales y se pueda desarrollar seguimientos con mayor amplitud y abarcar a la



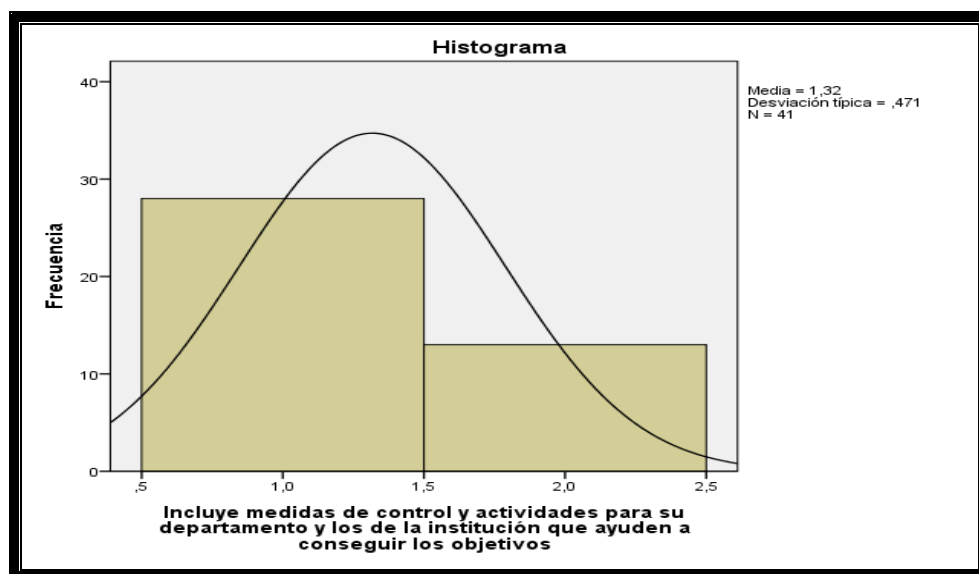
gran mayoría de las autoridades con el propósito de monitorear con mejor precisión.

#### V.4 Control

**Tabla 44. 1. ¿Incluye medidas de control y actividades para su departamento y los de la institución que ayuden a conseguir los objetivos?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	28	68,3	68,3	68,3
No	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 47. 1. ¿Incluye medidas de control y actividades para su departamento y los de la institución que ayuden a conseguir los objetivos?**



#### Interpretación

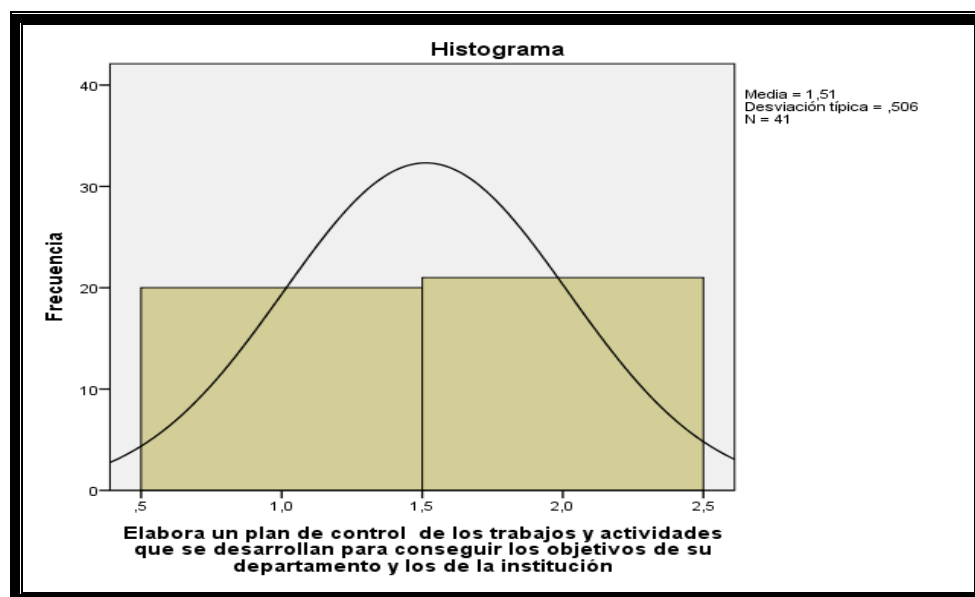
La encuesta dio a conocer que, el 68,3% de las autoridades respondieron que, si incluye medidas de control y actividades para su

departamento y los de la institución que ayuden a conseguir los objetivos.

**Tabla 45. 2. ¿Elabora un plan de control de los trabajos y actividades que se desarrollan para conseguir los objetivos de su departamento y los de la institución?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	20	48,8	48,8	48,8
No	21	51,2	51,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 48. 2. ¿Elabora un plan de control de los trabajos y actividades que se desarrollan para conseguir los objetivos de su departamento y los de la institución?**



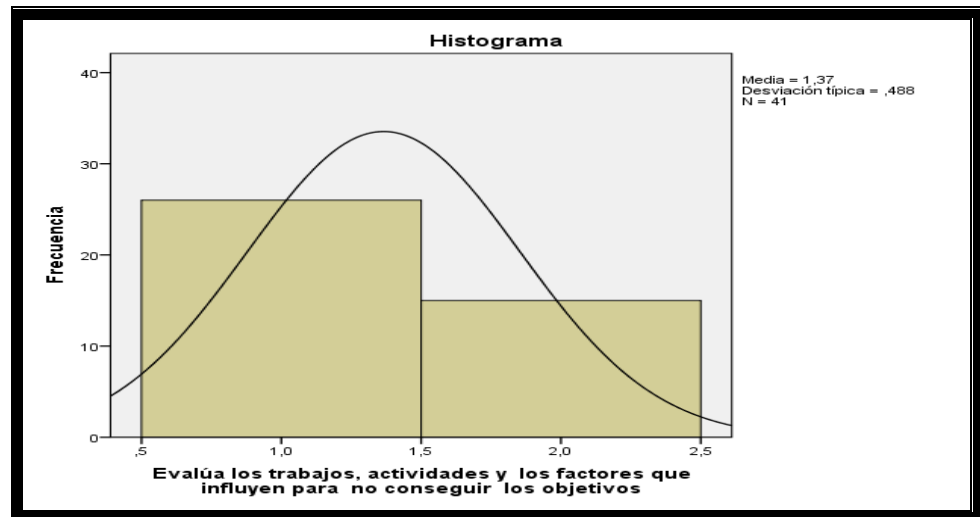
### Interpretación

Según la encuesta se observa que el 51,2% de las autoridades respondieron que, no elabora un plan de control de los trabajos y actividades que se desarrollan para conseguir los objetivos de su departamento y los de la institución.

**Tabla 46. ¿Evalúa los trabajos, actividades y los factores que influyen para conseguir los objetivos?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	26	63,4	63,4	63,4
No	15	36,6	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 49. ¿Evalúa los trabajos, actividades y los factores que influyen para conseguir los objetivos?**



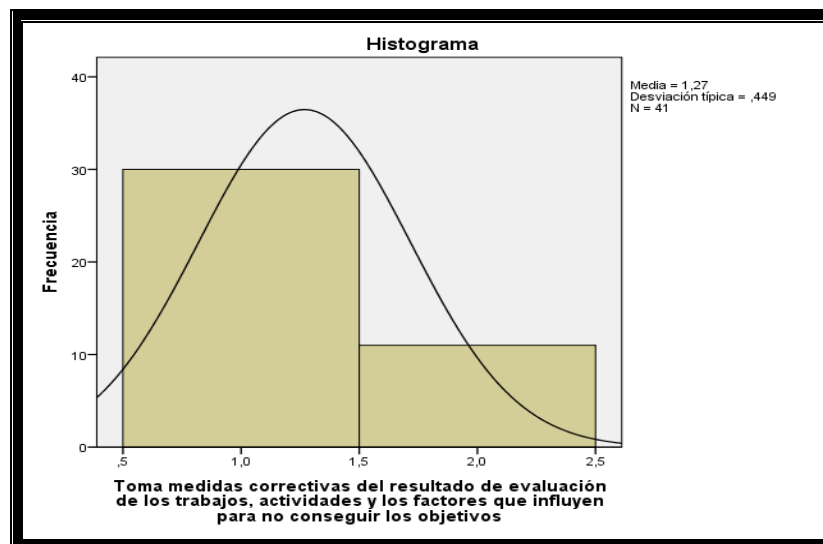
### Interpretación

Se observa que el 63,4% de las autoridades respondieron que, si evalúa los trabajos, actividades y los factores que influyen para no conseguir los objetivos.

**Tabla 47. 4. ¿Toma medidas correctivas del resultado de evaluación de los trabajos, actividades y los factores que influyen para conseguir los objetivos?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	30	73,2	73,2	73,2
No	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 50. 4. ¿Toma medidas correctivas del resultado de evaluación de los trabajos, actividades y los factores que influyen para conseguir los objetivos?**



### Interpretación

La encuesta dio a conocer que, el 73,2% de las autoridades respondieron que, si toma medidas correctivas del resultado de evaluación de los trabajos, actividades y los factores que influyen para no conseguir los objetivos.

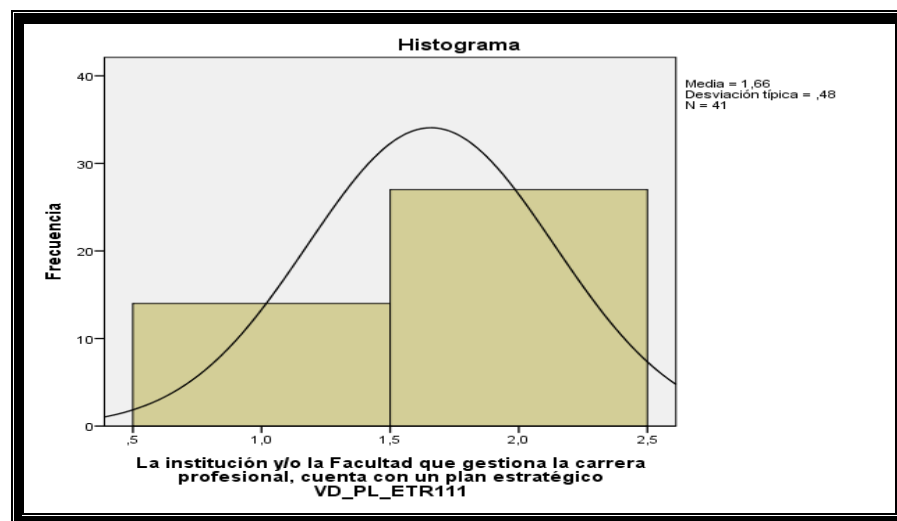
## B). GESTION DE LA CARRERA

### I). Planificación Estratégica

**Tabla 48. 1.1. ¿La institución y/o la Facultad que gestiona la carrera profesional, cuenta con un plan estratégico? VD\_PL\_ETR111**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	14	34,1	34,1	34,1
No	27	65,9	65,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 51. 1.1. ¿La institución y/o la Facultad que gestiona la carrera profesional, cuenta con un plan estratégico? VD\_PL\_ETR111**



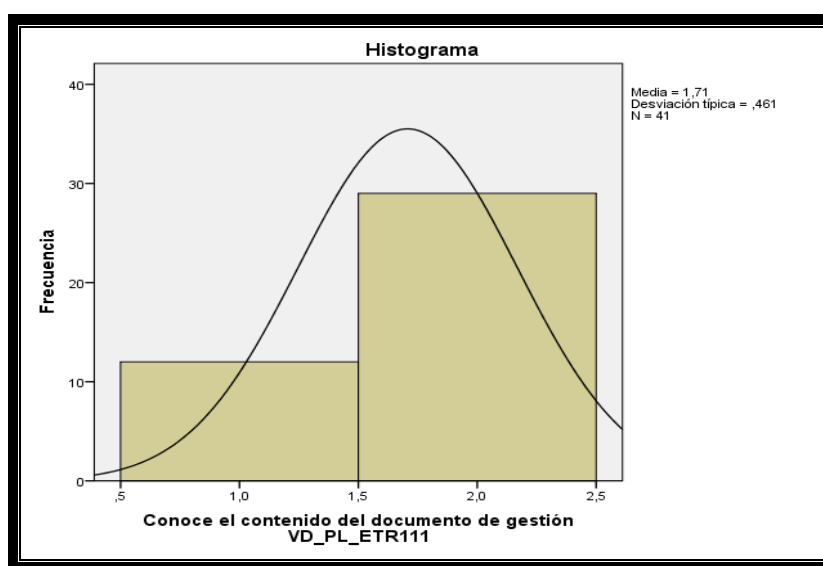
### Interpretación

Según la encuesta se observa que el 65,9% de las autoridades respondieron que, la institución y/o la Facultad que gestiona la carrera profesional, no cuenta con un plan estratégico, mientras que el 34.1% afirman que si cuentan con un Plan Estratégico.

**Tabla 49. 1.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD\_PL\_ETR111**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	12	29,3	29,3	29,3
No	29	70,7	70,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 52. 1.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD\_PL\_ETR111**



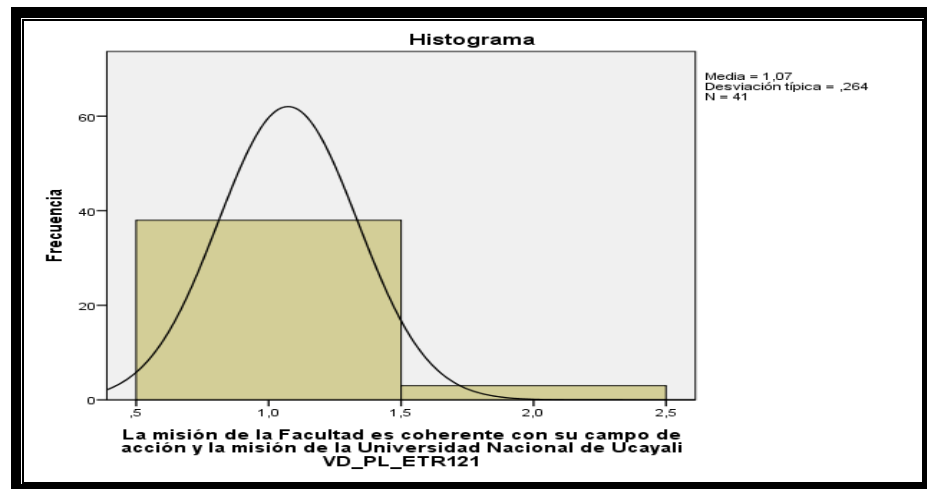
### Interpretación

Se observa que el 70,7% de las autoridades respondieron que, no conoce el contenido del documento de gestión, sobre la institución y/o la Facultad que gestiona la carrera profesional o cuenta con un plan estratégico.

**Tabla 50 2.1. ¿La misión de la Facultad es coherente con su campo de acción y la misión de la Universidad Nacional de Ucayali? VD\_PL\_ETR121**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	38	92,7	92,7	92,7
No	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 53 2.1. ¿La misión de la Facultad es coherente con su campo de acción y la misión de la Universidad Nacional de Ucayali? VD\_PL\_ETR121**



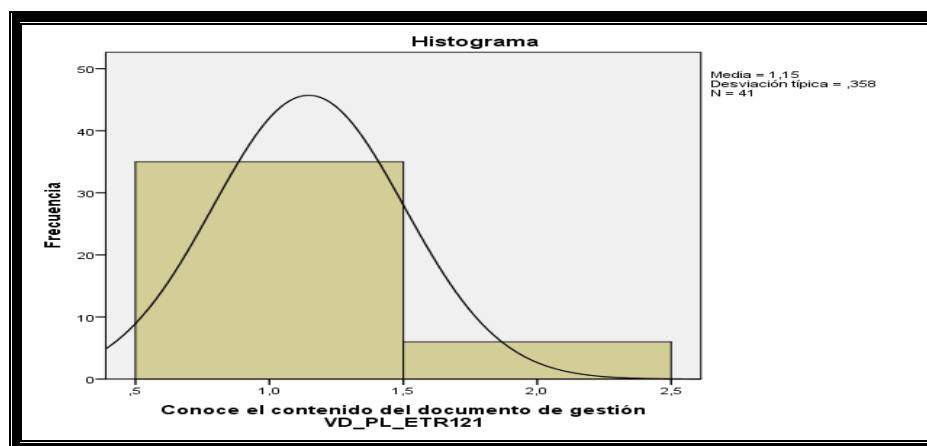
### Interpretación

La encuesta dio a conocer que, el 92,7% de las autoridades respondieron que, la misión de la Facultad si es coherente con su campo de acción y la misión de la Universidad Nacional de Ucayali.

**Tabla 51 2.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD\_PL\_ETR121**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	35	85,4	85,4	85,4
No	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 54 2.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD\_PL\_ETR121**



### Interpretación

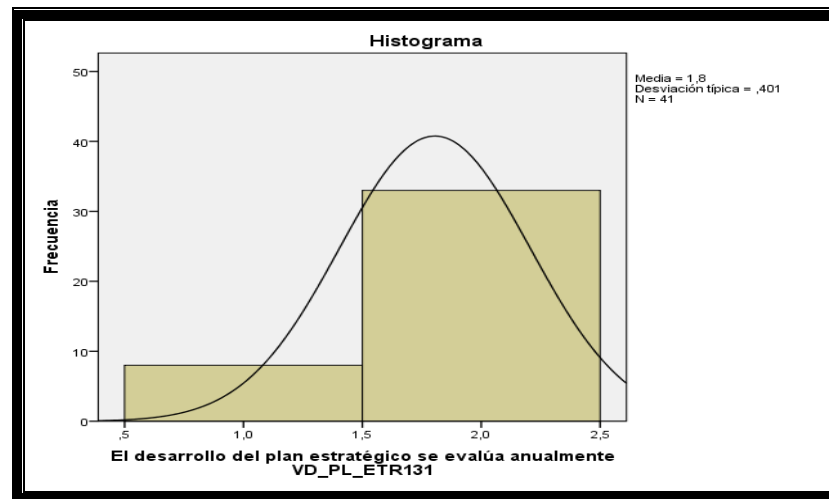
Se observa que el 85,4% de las autoridades respondieron que, si conoce el contenido del documento de gestión, sobre su campo de acción y la misión de la Universidad Nacional de Ucayali.



**Tabla 52 3.1 ¿El desarrollo del plan estratégico se evalúa anualmente? VD\_PL\_ETR131**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	8	19,5	19,5	19,5
No	33	80,5	80,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 55 3.1 ¿El desarrollo del plan estratégico se evalúa anualmente? VD\_PL\_ETR131**



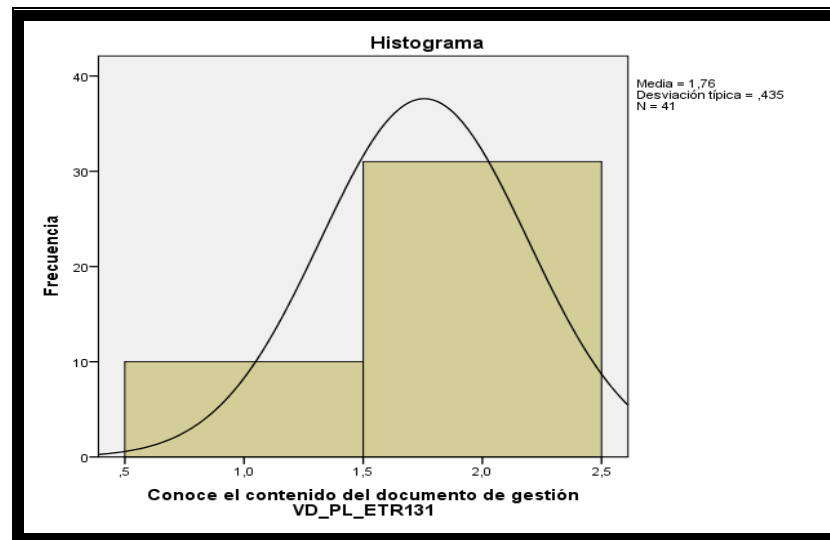
### Interpretación

Según la encuesta se observa que el 80,5% de las autoridades respondieron que, el desarrollo del plan estratégico no se evalúa anualmente.

**Tabla 53 3.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD\_PL\_ETR131**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	10	24,4	24,4	24,4
No	31	75,6	75,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 56 3.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD\_PL\_ETR131**



### Interpretación

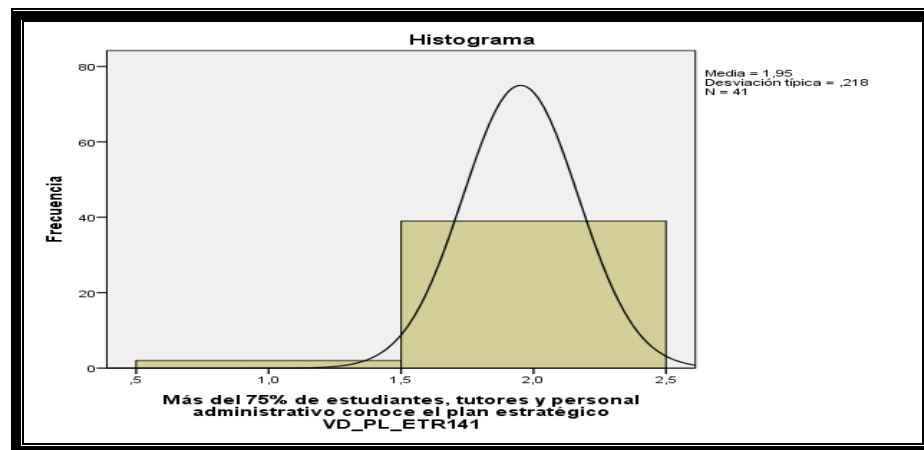
Se observa que el 75,6% de las autoridades respondieron que, no conoce el contenido del documento de gestión, sobre el desarrollo del plan estratégico.

**Tabla 54 4.1. ¿Más del 75% de estudiantes, tutores y personal administrativo conoce el plan estratégico?**

**VD\_PL\_ETR141**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	2	4,9	4,9	4,9
No	39	95,1	95,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 57 4.1. ¿Más del 75% de estudiantes, tutores y personal administrativo conoce el plan estratégico? VD\_PL\_ETR141**



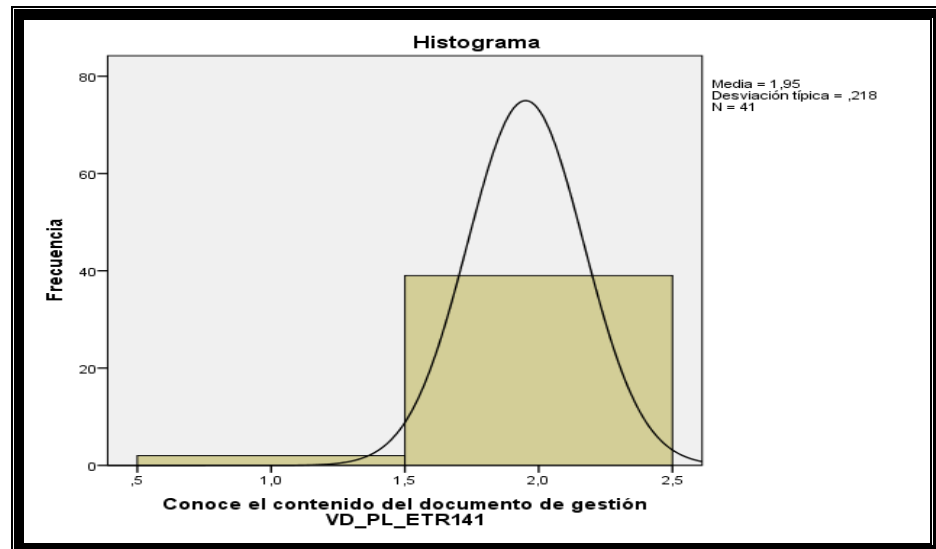
### Interpretación

Según la encuesta se observa que el 95,1% de las autoridades respondieron que, más del 75% de estudiantes, tutores y personal administrativo no conoce el plan estratégico.

**Tabla 55. 4.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD\_PL\_ETR141**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	2	4,9	4,9	4,9
No	39	95,1	95,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 58. 4.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD\_PL\_ETR141**



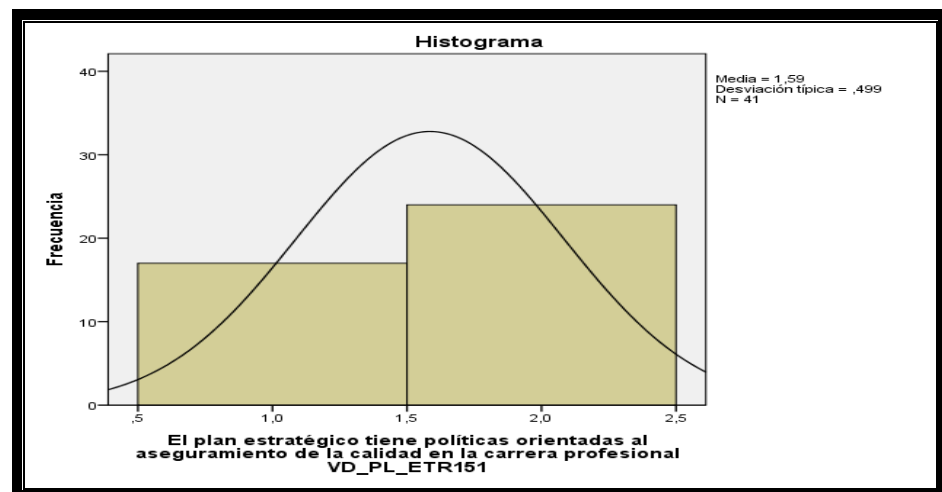
### Interpretación

Se observa que el 95,1% de las autoridades respondieron que, no conoce el contenido del documento de gestión, sobre el desarrollo del plan estratégico.

**Tabla 56 5.1. ¿El plan estratégico tiene políticas orientadas al aseguramiento de la calidad en la carrera profesional? VD\_PL\_ETR151**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	17	41,5	41,5	41,5
No	24	58,5	58,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 59 5.1. ¿El plan estratégico tiene políticas orientadas al aseguramiento de la calidad en la carrera profesional? VD\_PL\_ETR151**



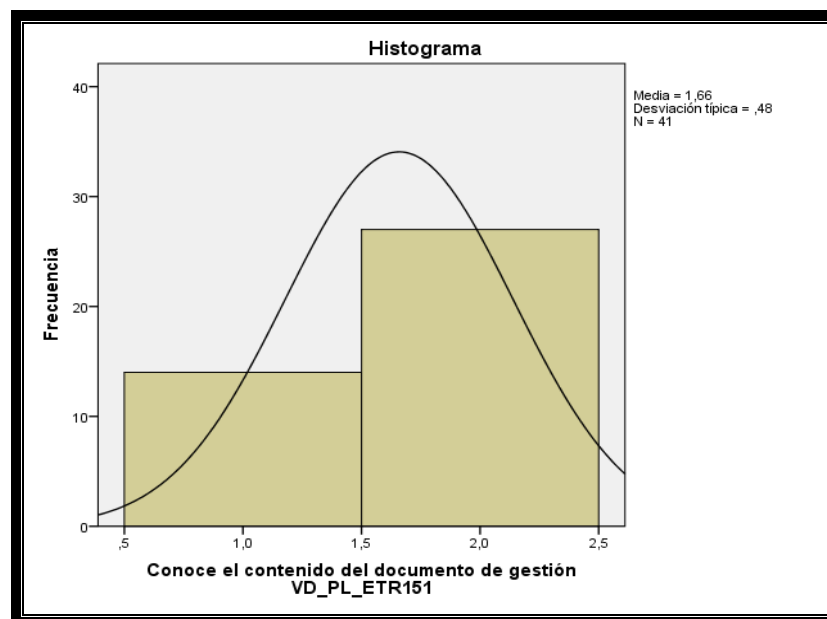
### Interpretación

En los resultados de la encuesta se observa que el 58,5% de las autoridades respondieron que, el plan estratégico no tiene políticas orientadas al aseguramiento de la calidad en la carrera profesional.

**Tabla 57 5.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD\_PL\_ETR151**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	14	34,1	34,1	34,1
No	27	65,9	65,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 60 5.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión? VD\_PL\_ETR151**



### Interpretación

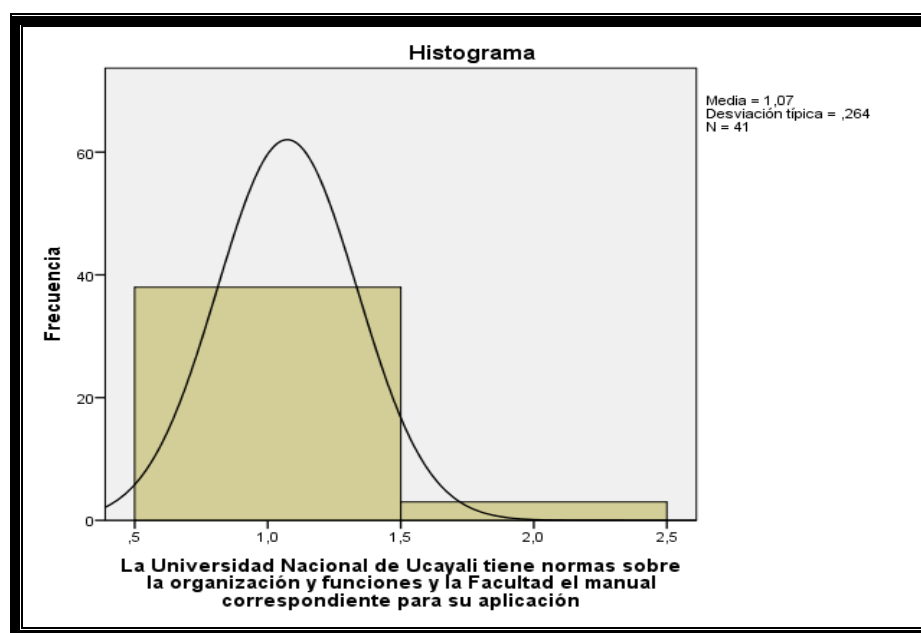
Se observa que el 65,9% de las autoridades respondieron que, no conoce el contenido del documento de gestión, sobre el plan estratégico de políticas orientadas al aseguramiento de la calidad en la carrera profesional.

## II). Organización, Dirección y Control

**Tabla 58 1.1 ¿La Universidad Nacional de Ucayali tiene normas sobre la organización y funciones y la Facultad el manual correspondiente para su aplicación?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	38	92,7	92,7	92,7
No	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 61 1.1 ¿La Universidad Nacional de Ucayali tiene normas sobre la organización y funciones y la Facultad el manual correspondiente para su aplicación?**



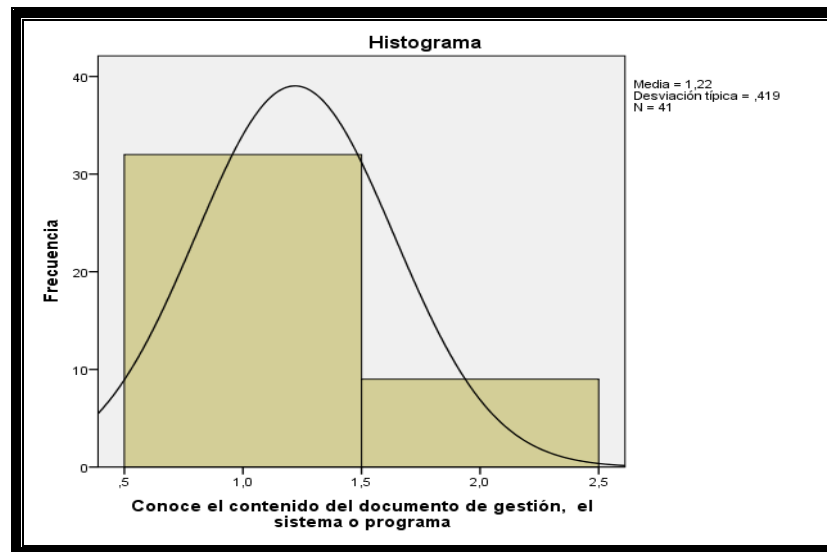
### Interpretación

Según la encuesta se observa que el 92,7% de las autoridades respondieron que, la Universidad Nacional de Ucayali si tiene normas sobre la organización y funciones y la Facultad, el manual correspondiente para su aplicación.

**Tabla 59 1.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	32	78,0	78,0	78,0
No	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 62 1.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa?**



### Interpretación

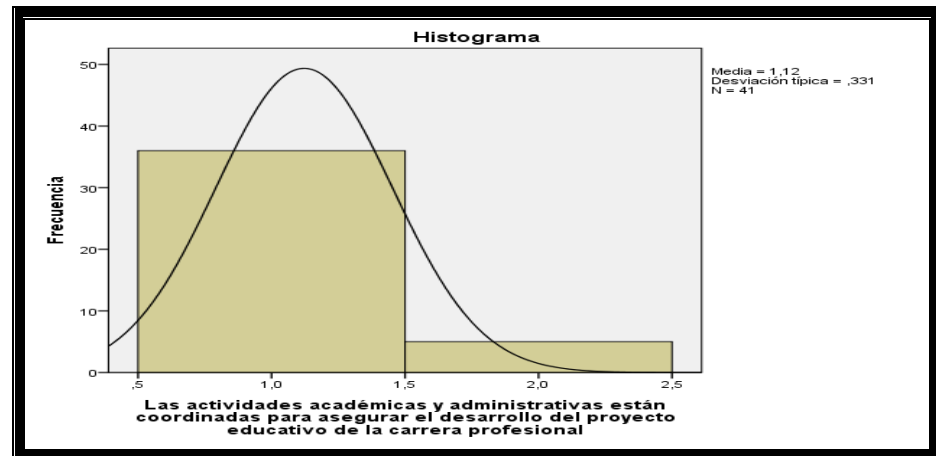
Se observa que el 78,0% de las autoridades respondieron que, si conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa, sobre las normas de organización y funciones y la Facultad del manual correspondiente para su aplicación.



**Tabla 60 3.1. ¿Las actividades académicas y administrativas están coordinadas para asegurar el desarrollo del proyecto educativo de la carrera profesional?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	36	87,8	87,8	87,8
No	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 63 3.1. ¿Las actividades académicas y administrativas están coordinadas para asegurar el desarrollo del proyecto educativo de la carrera profesional?**



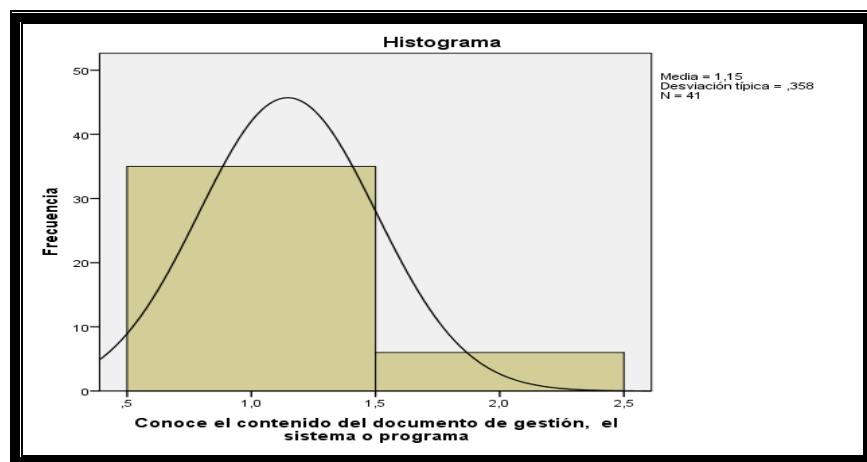
### Interpretación

En los resultados de la encuesta se observa que el 87,8% de las autoridades respondieron que, las actividades académicas y administrativas si están coordinadas para asegurar el desarrollo del proyecto educativo de la carrera profesional.

**Tabla 61 2.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	35	85,4	85,4	85,4
No	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 64 2.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa?**



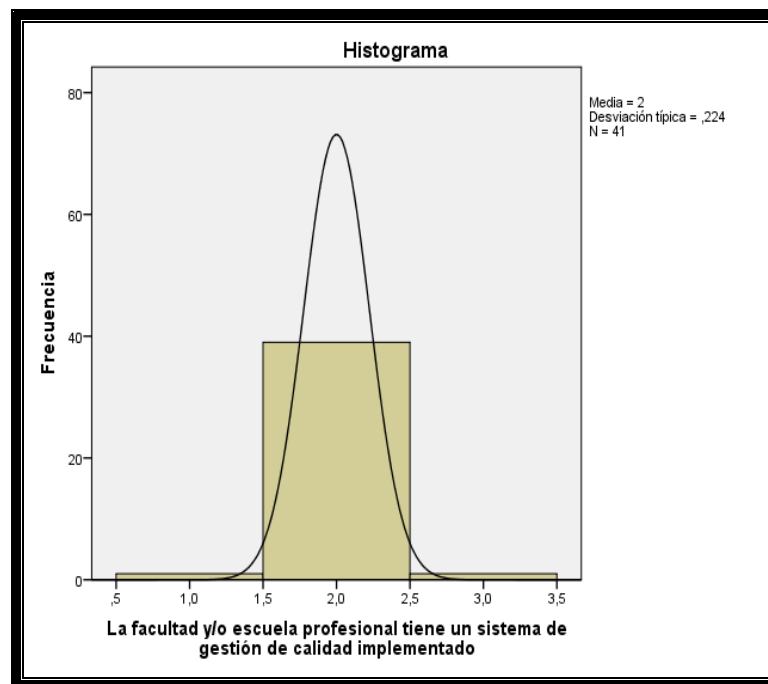
### Interpretación

Se observa que el 85,4% de las autoridades respondieron que, si conoce el contenido del documento de gestión, sobre las actividades académicas y administrativas que están coordinadas para, asegurar el desarrollo del proyecto educativo de la carrera profesional.

**Tabla 62 3.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene un sistema de gestión de calidad implementado?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	1	2,4	2,4	2,4
No	39	95,1	95,1	97,6
No responde	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 65 3.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene un sistema de gestión de calidad implementado?**



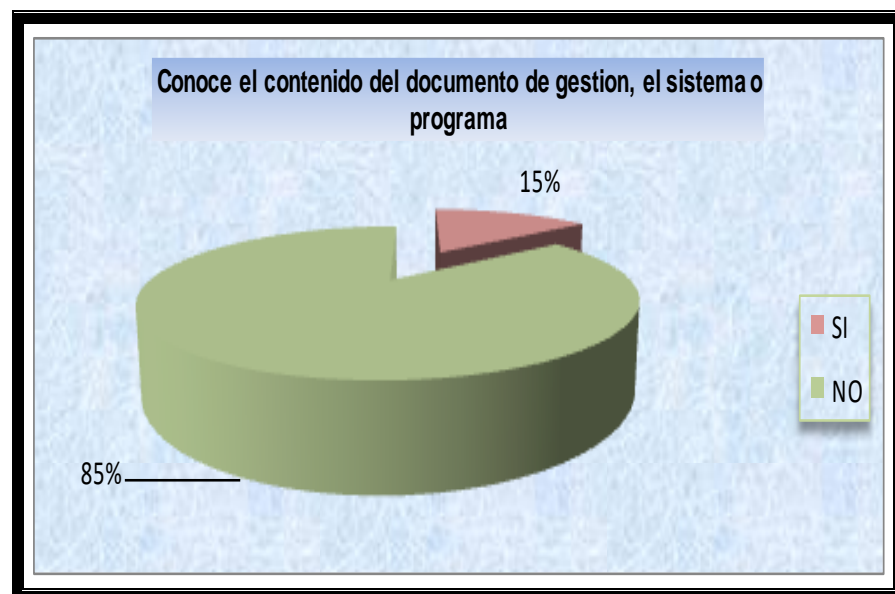
### Interpretación

En los resultados de la encuesta se observa que el 95,1% de las autoridades respondieron que, la facultad y/o escuela profesional no tiene un sistema de gestión de calidad implementado.

**Tabla 63 3.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un sistema de gestión de calidad implementado?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	14.6%	14.6%	14.6%
NO	35	85.4%	85.4%	100.0%
Total	41	100.0%	100.0%	

**Gráfica 66 3.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un sistema de gestión de calidad implementado?**



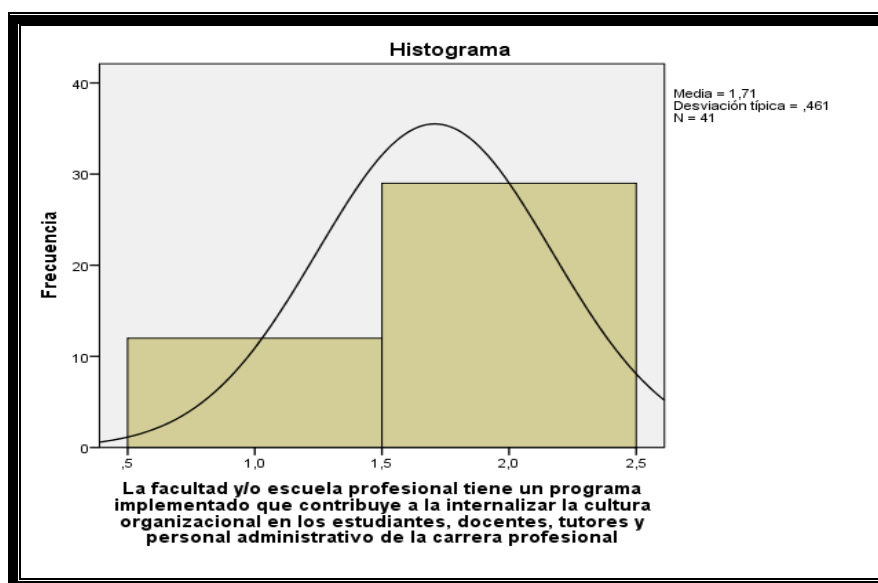
#### **Interpretación**

Se observa que el 85,4% de las autoridades respondieron que, no conoce el contenido del documento de gestión, sobre la facultad y/o escuela profesional de un sistema de gestión de calidad implementado.

**Tablas 64 4.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene un programa implementado que contribuye a la internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la carrera profesional?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	12	29,3	29,3	29,3
No	29	70,7	70,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Grafica 67 4.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene un programa implementado que contribuye a la internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la carrera profesional?**



### Interpretación

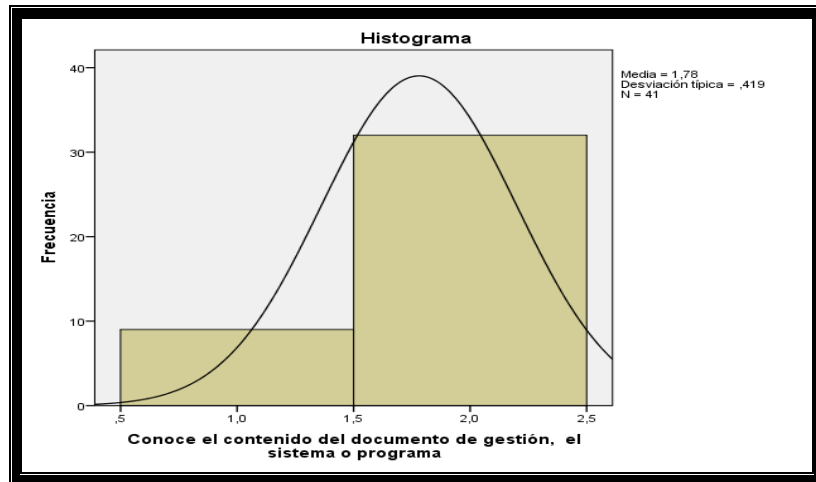
En los resultados de la encuesta se observa que el 70,7% de las autoridades respondieron que, la facultad y/o escuela profesional no tiene un programa implementado que contribuye a internalizar la cultura

organizacional en los estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la carrera profesional.

**Tabla 65 4.3. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un programa implementado que contribuye a internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la carrera profesional?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	9	22,0	22,0	22,0
No	32	78,0	78,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 68 4.3. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un programa implementado que contribuye a internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la carrera profesional?**



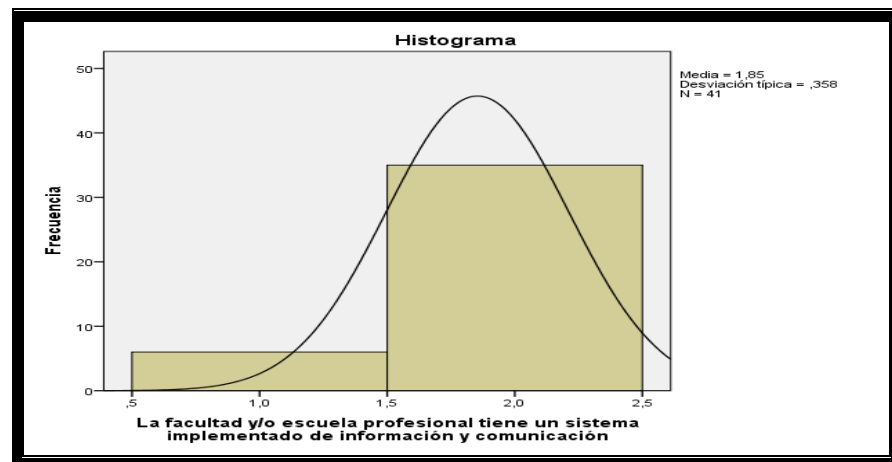
### Interpretación

Se observa que el 78,0% de las autoridades respondieron que, no conoce si la facultad y/o escuela profesional tiene un programa implementado que contribuye a internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la carrera profesional.

**Tabla 66 5.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene un sistema implementado de información y comunicación?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	6	14,6	14,6	14,6
No	35	85,4	85,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 69 5.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene un sistema implementado de información y comunicación?**



### Interpretación

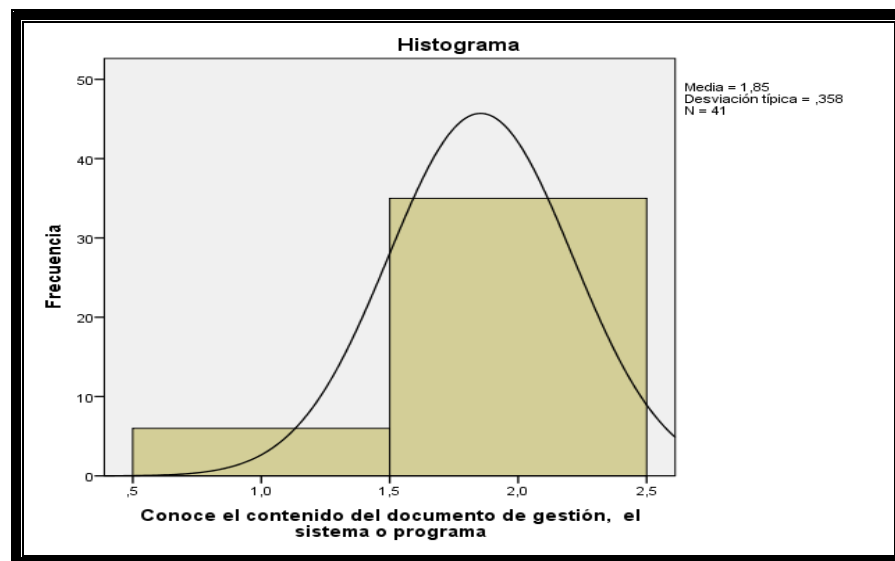
En los resultados de la encuesta se observa que el 85,4% de las autoridades respondieron que, la facultad y/o escuela profesional no tiene un sistema implementado de información y comunicación.



**Tabla 67 5.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un sistema implementado de información y comunicación?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	6	14,6	14,6	14,6
No	35	85,4	85,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 70 5.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa para, ver si la facultad y/o escuela profesional tiene un sistema implementado de información y comunicación?**



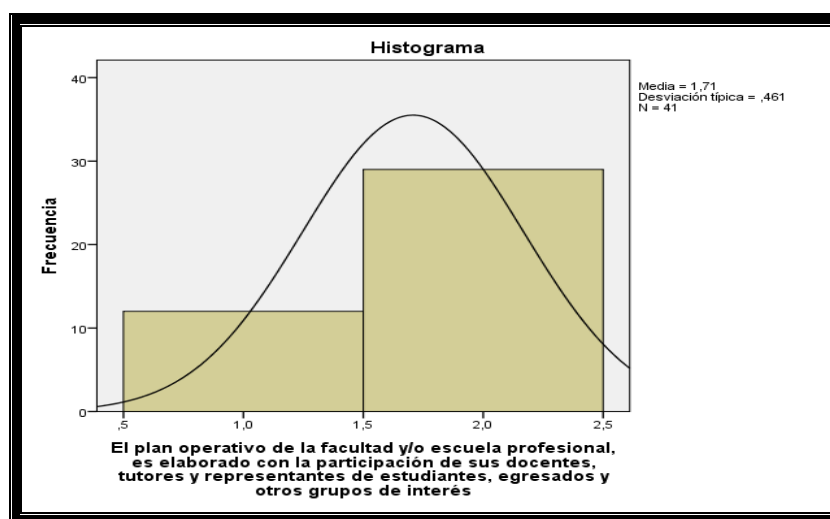
### Interpretación

Se observa que el 85,4% de las autoridades respondieron que, no conoce si la facultad y/o escuela profesional tiene un sistema implementado de información y comunicación.

**Tabla 68 6.1 ¿El plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, es elaborado con la participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	12	29,3	29,3	29,3
No	29	70,7	70,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 71 6.1 ¿El plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, es elaborado con la participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés?**



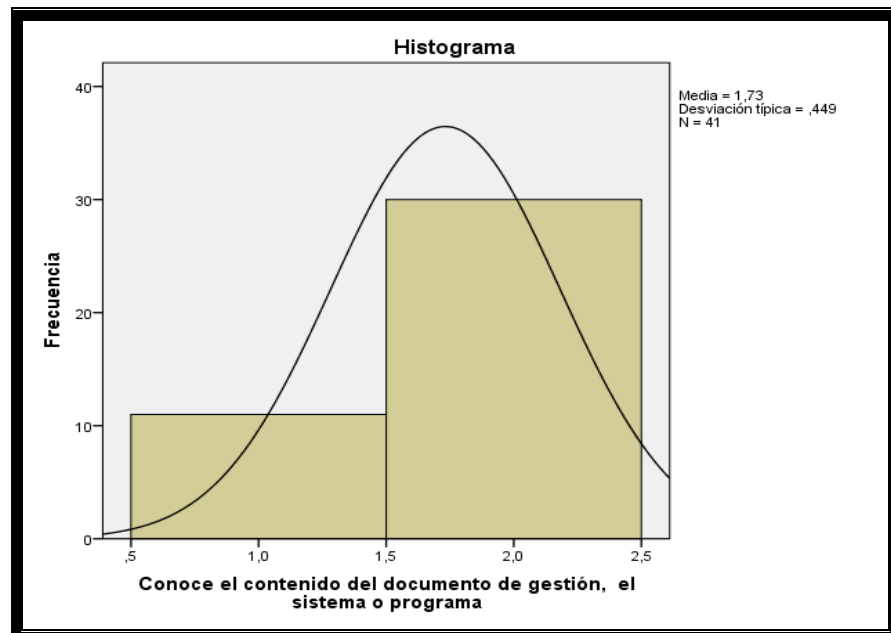
### Interpretación

Los resultados de la encuesta se observa que el 70,7% de las autoridades respondieron que, el plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, no es elaborado con la participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés.

**Tabla 69 6.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, es elaborado con participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	11	26,8	26,8	26,8
No	30	73,2	73,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 72 6.2. ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, es elaborado con participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés?**



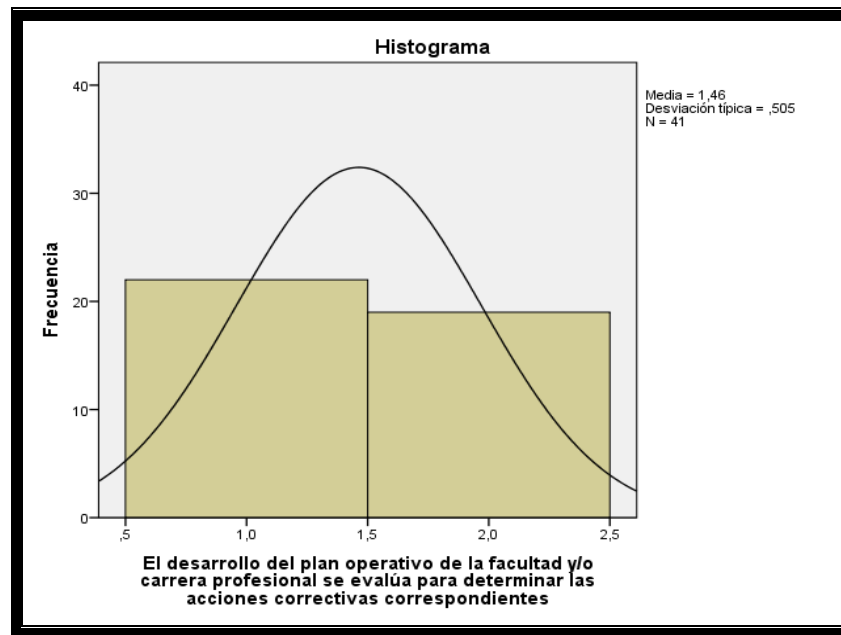
### Interpretación

Se observa que el 73,2% de las autoridades respondieron que, no conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, es elaborado con la participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés.

**Tabla 70 7.1 ¿El desarrollo del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional se evalúa para determinar las acciones correctivas correspondientes?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	22	53,7	53,7	53,7
No	19	46,3	46,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Grafica 73 7.1 ¿El desarrollo del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional se evalúa para determinar las acciones correctivas correspondientes?**



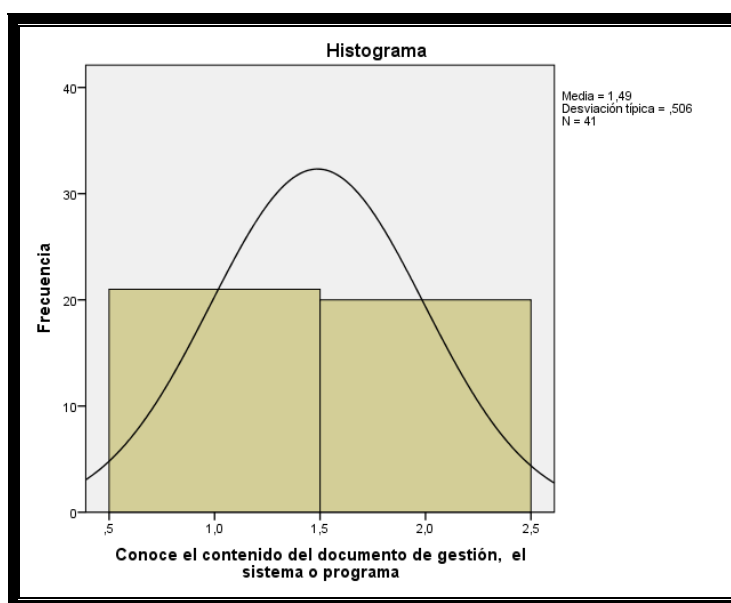
### **Interpretación**

En los resultados de la encuesta se observa que el 53,7% de las autoridades respondieron que, el desarrollo del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional si se evalúa para determinar las acciones correctivas correspondientes.

**Tabla 71 7.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional, si evalúa para determinar las acciones correctivas correspondientes?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	21	51,2	51,2	51,2
No	20	48,8	48,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Grafica 74 7.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional, si evalúa para determinar las acciones correctivas correspondientes?**



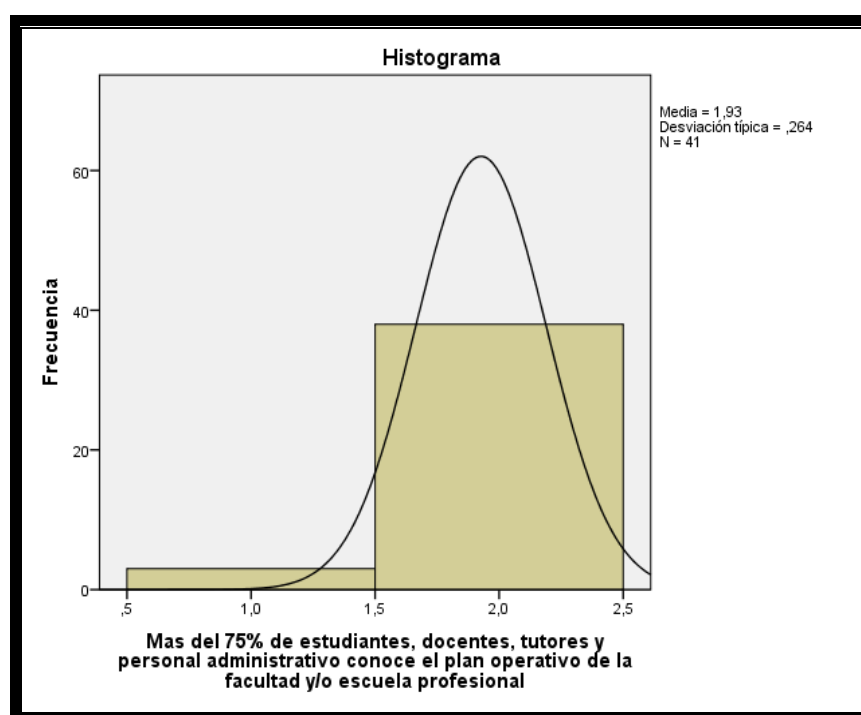
### **Interpretación**

Se observa que el 51,2% de las autoridades respondieron que, si conoce el contenido del documento de gestión, del sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional donde se evalúa para, determinar las acciones correctivas correspondientes.

**Tabla 72 8.1 ¿Más del 75% de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo conoce el plan operativo de la facultad y/o escuela profesional**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	3	7,3	7,3	7,3
No	38	92,7	92,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 75 8.1 ¿Más del 75% de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo conoce el plan operativo de la facultad y/o escuela profesional**



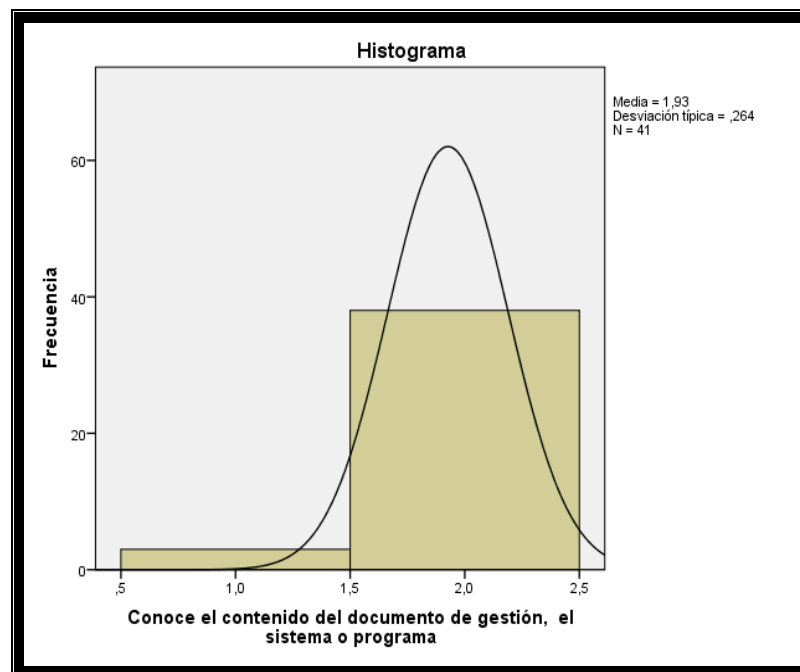
### Interpretación

En los resultados de la encuesta se observa que el 92,7% de las autoridades respondieron que, más del 75% de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo no conocen el plan operativo de la facultad y/o escuela profesional.

**Tabla 73 8.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del operativo de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la facultad y/o escuela profesional?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	3	7,3	7,3	7,3
No	38	92,7	92,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 76 8.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa del operativo de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la facultad y/o escuela profesional?**





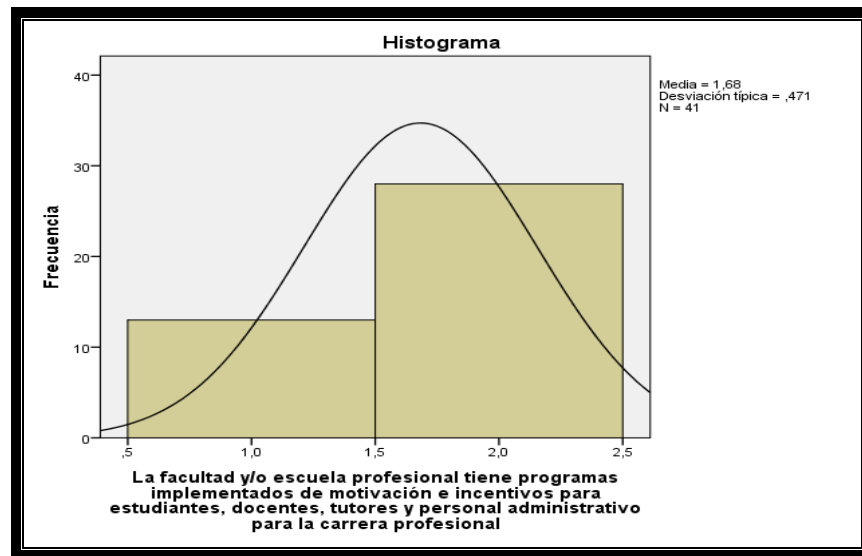
**Interpretación**

Se observa que el 92,7% de las autoridades respondieron que, no conocen el contenido del documento de gestión, del sistema o programa del plan operativo de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la facultad y/o escuela profesional.

**Tabla 74 9.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo para la carrera profesional?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	13	31,7	31,7	31,7
No	28	68,3	68,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 77 9.1 ¿La facultad y/o escuela profesional tiene programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo para la carrera profesional?**



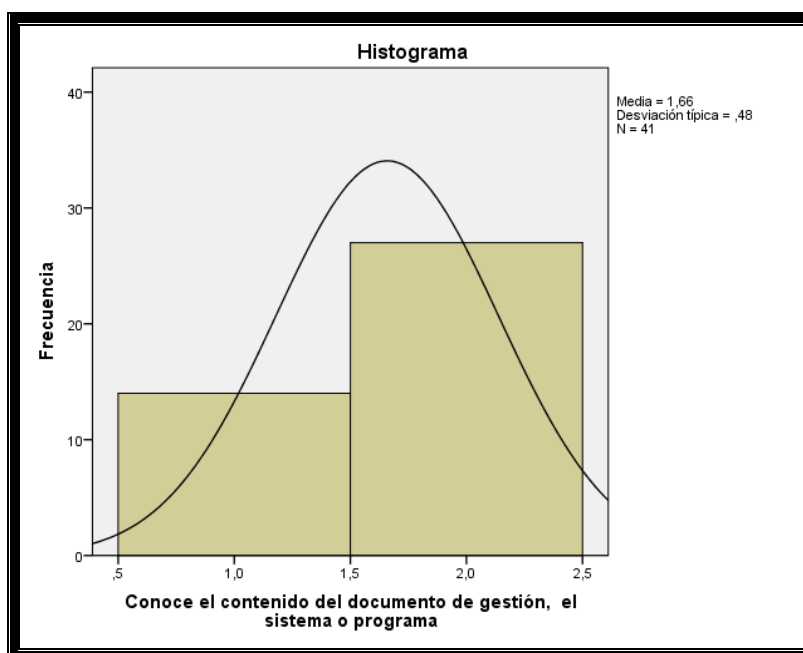
### Interpretación

En la encuesta se observa que el 68,3% de las autoridades respondieron que, la facultad y/o escuela profesional no tiene programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo para la carrera profesional.

**Tabla 75 9.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa de la facultad y/o escuela profesional acerca de los programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo para la carrera profesional?**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Si	14	34,1	34,1	34,1
No	27	65,9	65,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gráfica 78 9.2 ¿Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa de la facultad y/o escuela profesional acerca de los programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo para la carrera profesional?**



### Interpretación

Se observa que el 65.9% de las autoridades respondieron que, no conoce el contenido del documento de gestión del sistema o programa del plan operativo de la facultad y/o escuela profesional acerca de los programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo para la carrera profesional.

## 4.2 Contrastación de las hipótesis secundarias

**Hipótesis específicas 1:** Función Gerencial de los Directivos en el Desempeño del Cargo (FGDDC) con la Dimensión Gestión de la Carrera (GC)

Hi: FGDDC  $\geq$  DGC

Ho: FGDDC  $<$  DGC

**Tabla 76 Estadísticos de muestras relacionadas**

VARIABLES	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
V_INDEPE_III_XXX	1,2608	41	,44757	,06990
V_DEP_YYY	3,8443	41	1,88566	,29449

El resultado de la correlación, es de aproximadamente 0,435 entre las variables independiente y dependiente.

**Tabla 77 Correlaciones de muestras relacionadas**

VARIABLES	N	Correlación	Sig.
V_INDEPE_III_XXX y V_DEP_YYY	41	0,435	0,004

El resultado de la prueba de hipótesis, según el Pvalor = 0,000 es de un análisis bilateral, con un nivel de significancia de 0,05. Pero, como se

está realizando una prueba a una cola, tenemos que dividir el Pvalor calculado entre dos (0,000) y los resultados sería que, se estaría aceptando la hipótesis nula.

La conclusión sería que “El grado de relación de la función gerencial de los directivos es baja en el desempeño del cargo con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.”

**Tabla 78 Prueba de muestras relacionadas**

VARIABLES	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
V_INDEPE_III_XXX - V_DEP_YYY	-2,58347	1,73818	,27146	-3,13211	-2,03483	-9,517	40	0,000

**Hipótesis específicas 2:** Función Gerencial de los Directivos en el Desempeño de la Responsabilidad (FGDDR) con la Dimensión Gestión de la Carrera (DGC)

Hi: FGDDR  $\geq$  DGC

Ho: FGDDR  $<$  DGC

**Tabla 79 Estadísticos de muestras relacionadas**

VARIABLES	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
V_INDEPE_IV_XXX	9,8565	41	2,35279	,36744
V_DEP_YYY	3,8443	41	1,88566	,29449

El resultado de la correlación, es de aproximadamente 0,495 entre las variables independiente y dependiente.

**Tabla 80 Correlaciones de muestras relacionadas**

VARIABLES	N	Correlación	Sig.
V_INDEPE_IV_XXX y V_DEP_YYY	41	,495	,001

El resultado de la prueba de hipótesis, según el Pvalor = 0,000 es de un análisis bilateral, con un nivel de significancia de 0,05. Pero, como se está realizando una prueba a una cola, tenemos que dividir el Pvalor calculado entre dos (0,000) y los resultados sería que, se estaría

**Tabla 81 Prueba de muestras relacionadas**

VARIABLES	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
V_INDEPE_IV_XXX - V_DEP_YYY	6,01218	2,16734	,33848	5,32808	6,69628	17,762	40	,000

aceptando la hipótesis nula.

La conclusión sería que “El grado de relación de la función gerencial de los directivos es baja en el desempeño de la responsabilidad con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.

**Hipótesis específicas 3:** Función Gerencial de los Directivos en el Logro de los Objetivos (FGDLO) con la Dimensión Gestión de la Carrera (DGC)

Hi: FGDLO  $\geq$  DGC

Ho: FGDLO  $<$  DGC

**Tabla 82 Estadísticos de muestras relacionadas**

VARIABLES	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
V_INDEPE_V_XXX	1,4761	41	,57621	,08999
V_DEP_YYY	3,8443	41	1,88566	,29449

El resultado de la correlación, es de aproximadamente 0,471 entre las variables independiente y dependiente.

**Tabla 83 Correlaciones de muestras relacionadas**

VARIABLES	N	Correlación	Sig.
V_INDEPE_V_XXX y V_DEP_YYY	41	,471	,002

El resultado de la prueba de hipótesis, según el Pvalor = 0,000 es de un análisis bilateral, con un nivel de significancia de 0,05. Pero, como se está realizando una prueba a una cola, tenemos que dividir el Pvalor calculado entre dos (0,000) y los resultados sería que, se estaría aceptando la hipótesis nula.

La conclusión sería que “El grado de relación de la función gerencial de los directivos es **baja** en el **logro de los objetivos institucionales** con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.”

**Tabla 84 Prueba de muestras relacionadas**

VARIABLES	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilat eral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
V_INDEPE_V_XX X - V_DEP_YYY	-2,36820	1,69209	,26426	-2,90229	-1,83411	-8,962	40	,000

#### 4.3 Prueba de hipótesis

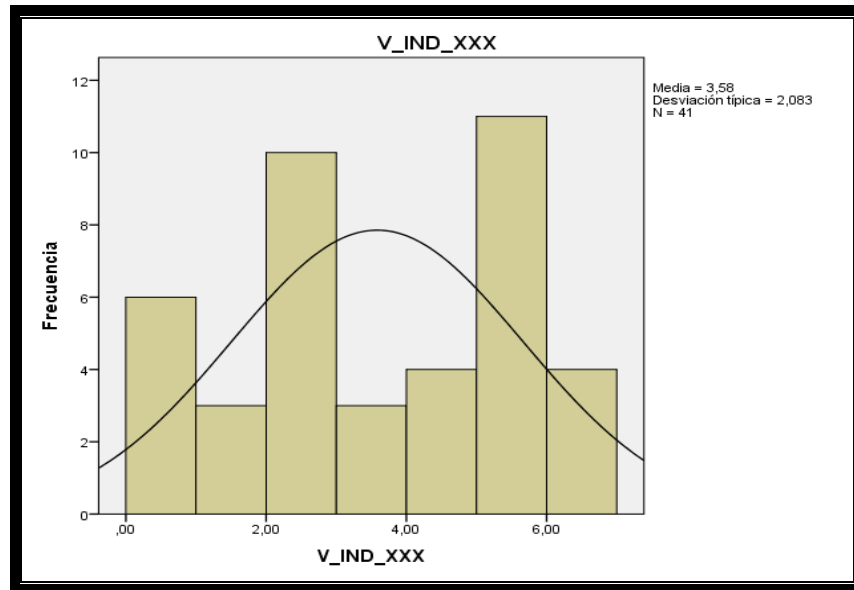
El siguiente cuadro estadístico descriptivo, se muestran los promedios de las variables independiente (**Función Gerencial**) y dependiente (**Gestión de la Carrera**), así como también la desviación estándar y el error típico de la media.

**Tabla 85 Estadísticos de muestras relacionadas**

VARIABLES	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
V_IND_XXX	3,5847	41	2,08253	,32524
V_DEP_YYY	3,8443	41	1,88566	,29449

Se muestra a continuación el comportamiento de las variables independiente y dependiente, a través del análisis de la curva normal en un gráfico de Histograma.



**Grafica 79 Variable Independiente**

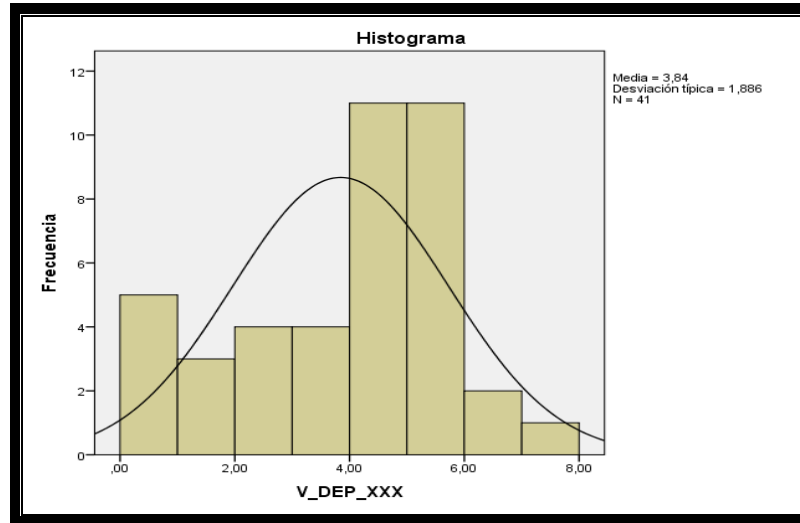
El siguiente cuadro muestra los indicadores de distribución de la variable independiente, en primer lugar el coeficiente de asimetría (-0,347) el cual nos indica que, se observa mayor concentración de valores a la izquierda de la media que a su derecha, es decir un sesgo hacia la izquierda. En lo que respecta al coeficiente de curtosis (-1,141) presenta un grado de concentración medio alrededor de los valores centrales de la variable y está dentro de la denominación de la curva mesocúrtica.

**Tabla 86 Estadísticos**

V\_IND\_XXX

N	Válidos	41
	Perdidos	0
Asimetría		-,347
Error típ. de asimetría		,369
Curtosis		-1,141
Error típ. de curtosis		,724

### Grafica 80 Variable Dependiente



El siguiente cuadro muestra los indicadores de distribución de la variable dependiente, en primer lugar el coeficiente de asimetría (-0,656) el cual nos indica que, se observa mayor concentración de valores a la izquierda de la media que a su derecha, es decir un sesgo hacia la izquierda. En lo que respecta al coeficiente de curtosis (-0,355) presenta un grado de concentración medio alrededor de los valores centrales de la variable y está dentro de la denominación de la curva mesocúrtica.

**Tabla 87 Estadísticos**

V\_DEP\_YYY

N	Válidos	41
	Perdidos	0
Asimetría		-,656
Error típ. de asimetría		,369
Curtosis		-,355
Error típ. de curtosis		,724

El resultado de la correlación, es de **0,467** entre las variables independiente y dependiente.

**Tabla 88 Correlaciones de muestras relacionadas**

Variable	N	Correlación	Sig.
V_IND_XXX y V_DEP_YYYY	41	0,467	,010

**Hipótesis principal:** Función Gerencial de los Directivos (FGD) con la Dimensión Gestión de la Carrera (DGC)

**Hi: FGD  $\geq$  DGC**

**Ho: FGD  $<$  DGC**

El resultado de la prueba de hipótesis, según el Pvalor = 0,451 es de un análisis bilateral, con un nivel de significancia de 0,05 (**95% de confianza**). Pero, como se está realizando una prueba a una cola, tenemos que dividir el Pvalor calculado entre dos (0,225) y los resultados sería que, se estaría aceptando la hipótesis nula.

La conclusión sería que “El grado de relación de la función gerencial de los directivos es **baja** con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali”.

**Tabla 89 Prueba de muestras relacionadas**

VARIABLES	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
V_IND_XXX - V_DEP_YYY	-,25957	2,18385	,34106	-,94887	,42974	-,761	40	0,451

## CAPITULO V

### V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.

La investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación que existe entre la función gerencial de los directivos con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali. La dimensión gestión de la carrera del proceso de acreditación, es determinante en la cual se debe desarrollar y contar con los documentos elementales de gestión y que los directivos (docentes) deben conocer el contenido de los mismos y se fundamentan en lo siguiente:

#### **FUNCIÓN GERENCIAL REFERENTE A LA INFORMACION BÁSICA**

Las respuestas obtenidas de los directivos (docentes), se aprecia un grado leve de contradicción entre sí, teniendo en consideración que realizaron capacitaciones en temas de gestión. Los directivos de la Universidad Nacional de Ucayali, conocen escasamente de qué se trata el proceso de la acreditación universitaria, pero existe cierto desconocimiento sobre las dimensiones, los factores, los criterios y los estándares de la dimensión gestión de la carrera y siendo los encargados de gerenciar la gestión universitaria. Según Malpica Díaz, R. Rossell. R, y Romer A. en Gerencia Universitaria Tiempo de Reflexión (2010). Sostienen: “Debido a un déficit de gerencia, la crisis en las **universidades** se ha manifestado desde hace varias décadas,

abarcando toda competencia. Demandando en la actualidad la presencia de gerentes instruidos para afrontar los retos de este mundo cambiante". Asimismo **Romero Alanez, F. Política para perfeccionar la gestión universitaria. (2011)**. Sostiene: "El reto que afrontan la Instituciones Educativas (IES) en contextos de sociedades cada vez más globalizadas y por lo tanto más complejas, ha dado lugar para nuevos ejercicios de gestión institucional de las universidades de esta forma las IES se reconfiguran para dar respuesta a realidades emergentes, en las cuales se entrelazan distintas problemáticas que requieren de universidades con mayor capacidad de generación de conocimiento aplicado y relación con su entorno".

En los resultados obtenidos; observamos que del total de casos de la muestra, un porcentaje importante de los directivos (docentes) conocen ligeramente la función gerencial que desempeñan. El resultado de la correlación, es de 0,467 entre las variables independiente y dependiente. Lo que significa que el grado de relación de la función gerencial de los directivos es baja con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali; lo que se aceptaría la hipótesis nula ( $H_0$ ). Esto obedecería a la débil articulación entre la función gerencial y la dimensión gestión de la carrera, motivado por el desinterés en el ejercicio que desarrollan los directivos (docentes) en la función gerencial, en el proceso de acreditación universitaria. Lo que estaría causando que se haya avanzado muy poco en cumplir con la información y documentación necesaria que requiere contar la dimensión gestión de la carrera.

## **REFERENTE AL CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Lo que señala en el desempeño del cargo de los directivos (docentes) conocen aspectos elementales en temas de planificación, organización, dirección y practican acciones de control. Según Orellana Alemán de Mazariegos, M. I. En Gerencia Universitaria: Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. 2011. dice: “En la Universidad, al igual que cualquier empresa el rol desempeñado por los directivos es un factor taxativo para responder con innovación al estancamiento de la entidad; toda vez que de los modelos mentales de los propios directivos, se deriva que la función gerencial se convierta en una actividad innovadora. Ello hace difícil separar las funciones directivas propias del desempeño organizacional –toma de decisiones, motivación, comunicación, resolución efectiva de conflictos y uso del poder y la autoridad–de su necesaria vinculación con las funciones académicas–docencia, investigación y servicio, que constituyen los fines y propósitos de la Universidad. Ambas dimensiones participan en la definición del modelo de gestión universitaria, cuya naturaleza se observa en los estilos gerenciales”. Asimismo Maraví Gutarra, D. La acreditación universitaria. 2003. “La práctica de la calidad tiene gran significación en el mejoramiento docente, tanto en lo personal como en el profesional. Este fortalecimiento se traduce en perfeccionamiento que el docente despliega en su quehacer universitario; es el principal motor de cambio. Su visión y compromiso es lo que la alta dirección de la universidad debe buscar, apoyar y promover. Por otro lado las normas de la universidad establecen que los

órganos de dirección y gestión deben estar a cargo de profesionales que ostenten calificaciones y categorías docentes; pero no indican las calificaciones y experiencias en **gestión universitaria** que es de suma importancia para la planificación, realización, verificación y establecimiento de mejoras de las instituciones. Este hecho plantea la necesidad de esta formación”. En los resultado obtenidos observamos que el total de casos de la muestra el resultado de la correlación, es de aproximadamente de 0,435 entre la variable independiente y dependiente, se estaría aceptando la hipótesis nula (Ho); lo que sería “El grado de relación de la función gerencial de los directivos (docentes) es **baja** en el desempeño del **cargo** con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.” Cuando se refiere la existencia de un grado de relación baja, debido que se estaría observando cierta ausencia en el desempeño de la función gerencial de los directivos (docentes) en las actividades que se realizan en la dimensión gestión de la carrera del proceso de acreditación, ésta se refleja en el poco avance logrado en esta dimensión.

#### **CUMPLIMIENTO DE LAS METAS EN EL DESEMPEÑO DE SU RESPONSABILIDAD**

Los directivos (docentes) en el desempeño de su responsabilidad cuentan con conocimientos elementales en temas de planificación, organización, dirección y aplican acciones de control en la institución, para el cumplimiento de las metas.

Mientras que el 80.5% en promedio responden afirmativamente sobre conocimiento en aspectos organizativos. Se observa que el

89.43% en promedio de los directivos señalan afirmativamente que conocen los temas relacionados a dirigir la organización universitaria. Además los directivos conocen las acciones de control que aplican en el momento necesario. “Gerencia universitaria. Según Zúñiga y Badilla (2007) citado por Orellana Alemán de Mazariegos, M. I.; definen la gerencia académica como la forma en que los gerentes o directores toman las decisiones, estructuran las labores de sus colaboradores, motivan, el grado de libertad que conceden, los recursos que asignan y en fin el estímulo que dan a sus colaboradores”. Asimismo Barrera-Piragauta, L. M. La función gerencial en el diseño de proyectos formativos. 2009. Manifiesta: “Las instituciones educativas son organizaciones y como tal aplica la **función gerencial** para poder llenar las expectativas del proyecto educativo. En tal sentido, deben ser manejadas para administrar los recursos y ejecutar los planes acordes con las necesidades de sus beneficiarios directos y la sociedad que finalmente es la receptora de los futuros profesionales, producto de su actividad”.

El resultado de la correlación, aproximadamente 0,495 entre la variable independiente y dependiente; con un nivel de significancia de 0,05 y los resultados muestran que, se estaría aceptando la hipótesis nula ( $H_0$ ), sería el grado de relación de la función gerencial de los directivos es **baja** en el desempeño de la **responsabilidad** con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali. Cuando se menciona la relación ligeramente bajo, se refiere que existe una escasa vinculación y engranaje entre la función gerencial de los directivos (docentes) con el



desempeño de la responsabilidad, mostrándose más aun poca responsabilidad para manejar o conducir las actividades que requieren desarrollarse para dar cumplimiento con los estándares de la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación.

### **CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN EL DESEMPEÑO PARA LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Los directivos (docentes) tienen conocimientos elementales en el tema de planes, organización, dirección y control que desarrollan en la institución universitaria para el logro de los objetivos, pero no elaboran planes de control de trabajo y de actividades lo que puede estar generando que la información que se genere sean poco consistentes. Según Borjas Urribarrí, F.J. y Vera Guadrón L. J. (2008; p 79) en Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas. Sostienen: “las funciones gerenciales del director en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos; de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006; p. 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”. En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.”

Kreygier (1988) citado por Piña, M. en Propuesta de un Modelo de Gerencia Basada en Valores para Moore de Venezuela S.A. (2005; p. 20) Señala: “define a la gerencia como un cuerpo de conocimientos

aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos”.

El resultado de la de la correlación es aproximadamente 0,471 entre la variable independiente y dependiente y los resultados sería que, se estaría aceptando la hipótesis nula ( $H_0$ ), sería que “El grado de relación de la función gerencial de los directivos es baja en el logro de los objetivos institucionales con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.” Al referirse de la existencia de la relación ligeramente bajo, se está indicando que los directivos poseen débil enlace entre el ejercicio de su función en el logro de los objetivos, ésta se estaría reflejando en los mínimos logros alcanzados en el desarrollo de las múltiples actividades realizadas para conseguir las metas que señala la dimensión gestión de la carrera. La gestión del personal directivo incide directamente en la calidad del trabajo institucional, puesto que la categorización de los mismos, tiene pertinencia con la gestión desarrollada por los directivos donde tienen que demostrar las competencias, habilidades y disposición para transformar la conducta pasiva asumida por algunos de ellos a la hora de ejecutar la función gerencial en el proceso de acreditación.

## **DIMENSIÓN GESTIÓN DE LA CARRERA**

### **Planificación Estratégica**

Los directivos señalan que no cuentan y no conocen el contenido del Plan Estratégico, la misión de la facultad es coherente con su campo de acción y misión de la Universidad Nacional de Ucayali. No evalúan el plan estratégico. Además, mayor al 75% de la comunidad universitaria desconoce el plan estratégico, generando preocupación para los directivos, en cuyo documento de gestión es donde se plasman los planes a desarrollar en el mediano plazo. Esta actitud de los directivos estaría ocasionando la pérdida de oportunidad de realizar ajustes para mejorar el plan estratégico. Las autoridades no están demostrando suficiente capacidad de gestión e interés para que la comunidad universitaria se involucre en el tema de la acreditación. Las respuestas negativas, posiblemente obedecen principalmente que no se cuente con el plan estratégico culminado y aprobado, lo que debe ser de preocupación y considerar como prioridad por parte de las autoridades.

### **Organización, Dirección y Control**

Es importante y de interés que la institución y las facultades correspondientes posean los documentos de gestión para que los directivos apliquen adecuadamente en el proceso de acreditación universitaria.

Los directivos (docentes) garantizan el desarrollo del proyecto educativo de la carrera profesional en el proceso de acreditación universitaria.

Debe ser una preocupación para los directivos, toda vez que es de vital importancia en el proceso de acreditación universitaria contar con el sistema de gestión de calidad.

El alto porcentaje que señalan los directivos, es un indicativo que en las facultades y/o escuelas no se está organizando adecuadamente y además se suma el poco interés de quienes están a cargo de la gestión académica y administrativa de cada una de las facultades y/o escuelas, ya que no tienen un programa implementado que contribuya a internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes tutores y personal administrativo de la carrera profesional.

Es de preocupación que, en las facultades y/o escuelas profesionales que poquísimos se haya avanzado en el sistema de información y comunicación, este sistema es de vital importancia en el proceso de acreditación universitaria.

Sin la participación de los actores que deben intervenir necesariamente en la elaboración del plan operativo e inmiscuirse en la vida académica de la facultad y/o escuela profesional, poco o casi nada ayuda a proponer temas con alternativas de mejoras vinculados al que hacer académico-administrativo de la facultad y/o escuela, mientras que la participación activa de ellos ayudaría y facilitaría a encaminar por la senda de la acreditación universitaria.

A pesar de que todos los actores no participan en la elaboración del plan operativo de las facultades y/o escuelas profesionales. Los directivos evalúan el desarrollo del plan operativo y conocen el contenido del mismo.

La poca participación activa de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo en la elaboración del plan operativo de las facultades y/o escuelas profesionales. Muestran la escasa identificación, cultura organizacional y desinterés del quehacer diario de la vida académica universitaria.

No se cuenta con programas de motivación e incentivos, para estudiantes, docentes, tutores y administrativos lo que genera pérdida de mayor interés en participar activamente en el proceso de acreditación por parte de los actores involucrados, debido que poco o en nada se verían beneficiados.

Según lo ilustra Peter Druker (1994), tiene que haber un director que controle la partitura; tiene que haber personas que concentren la organización en su misión, que fijan la estrategia para ponerla por obra y definan cuales han de ser los resultados. Se necesita considerable autoridad, pero su oficio en la organización no es mandar, es dirigir.

De acuerdo con Parra (2004), la tarea gerencial es una función esencial en la organización cuando asume de manera práctica la racionalidad-ver la realidad dentro de un sistema coherente-en la toma de decisiones, términos de los objetivos organizacionales.

Según Tripier, Benjamín (2007) cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencia que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. El estilo gerencial está dado por demandas de los procesos y principalmente por las características de la gente a ser

gerenciada, lo cual se evidencia en el desempeño de las funciones asignadas según el nivel del puesto y el tipo de servicio brindado.

## **5.2 Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis.**

De la Función Gerencial de los Directivos (FGD) con la Dimensión Gestión de la Carrera (DGC), el resultado de la prueba de hipótesis, según el Pvalor = 0,451, con un nivel de significancia de 0,05. Se acepta la hipótesis nula, quiere decir que el grado de relación de la función gerencial de los directivos es baja con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali”.

Se estaría indicando que los directivos a cargo de la gestión universitaria cuentan solo con escasos conocimientos elementales del proceso de acreditación universitaria, lo que podría indicarse que estarían ejerciendo débilmente la función gerencial.

## **5.3 Aporte científico de la investigación.**

La investigación considera como aporte en la gestión universitaria, la conciliación entre directivos (docentes) y procesos de mejora continua en la función gerencial que se va a reflejar en lo académico y a la vez ambos conducen a la acreditación universitaria con estándares establecidos.

## CONCLUSIONES

- a) La edad promedio de las autoridades académicas de la Universidad Nacional de Ucayali es de 57 años; 35 autoridades son varones y 6 son mujeres; El promedio de tiempo de servicio es de 21 años; 26 autoridades están a dedicación exclusiva, 15 autoridades a tiempo completo; 3 son de categoría auxiliar, 15 son asociados, 23 son principales; 34 autoridades cuentan con maestría, 7 autoridades no tienen el grado; 16 autoridades cuentan con grado de doctor, 25 no tienen el grado. De los 41 directivos, el 73.2% dieron a conocer que, sí, realizaron algún curso de capacitación y/o especialización en temas de gestión. Al respecto es pertinente resaltar que en la Universidad Nacional de Ucayali, convergen por lo menos tres generaciones, pero con predominancia de la edad madura como promedio de 57 años, siendo este un aspecto digno de resaltar, pues independientemente de la edad, la opinión de los actores entrevistados es similar. Esto induce a pensar que existe un alto nivel de conciencia sobre las necesidades actuales de cambio en la forma de ejercer la función gerencial para hacer realidad el desarrollo del proceso de acreditación de la Universidad como organización.
- b) El 92.7% de las autoridades manifestaron conocer la acreditación universitaria. Respecto a las dimensiones, 21 directivos no conocen el número de dimensiones que conforma la acreditación de las carreras profesionales, representando el 51,2%, mientras que 12 si conocen que representan el (29.3%), y 8 directivos no respondieron (19.5%). Mientras el 73,2% conocen de qué se trata la dimensión gestión de la carrera. Además se observa que, 26 directivos no saben cuántos factores tiene

la dimensión gestión de la carrera que representa el 63.4%, 13 directivos no respondieron (31,7%) y solo 2 directivos afirmaron conocer y representa el 4,9%. Se obtuvieron igual respuestas a la pregunta de cuantos criterios tiene la dimensión gestión de la carrera. En tanto cuantos estándares debe cumplir la dimensión gestión de la carrera 18 directivos respondieron en forma incorrecto representando el 43.9%; 14 no respondieron que representa el 34.1% y 9 acertaron y representa el 22,0%. Los directivos (docentes) muestran que, aun no toman la debida conciencia de su función gerencial, muestran poco interés e importancia al proceso de acreditación, teniendo en consideración que éste proceso requiere permanentemente de acciones e informarse de las normas legales, reglamentos entre otros documentos vinculados al proceso de acreditación. Esto implica evaluar el rol del desempeño en la función gerencial de los directivos (docentes).

- c) Existe una relación baja entre la función gerencial con la dimensión de gestión en la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali. Obedece a un conocimiento que cumple medianamente su desempeño en el ejercicio de la función gerencial y muestran poco interés que tienen los directivos (docentes) concerniente a desarrollar la gestión. La cual involucra corregir las debilidades, asumir riesgos, y a su vez afianzar las fortalezas y oportunidades dentro de un escenario académico-administrativo en el proceso de acreditación universitaria. (hipótesis general).
- d) De la Función Gerencial de los Directivos en el Desempeño del Cargo (FGDDC) con la Dimensión Gestión de la Carrera (DGC), el grado de relación de la función gerencial de los directivos es baja en el



desempeño del cargo con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali; obedece a la poca vinculación que existe entre la función gerencial que desarrollan los directivos en relación con la dimensión gestión de la carrera, producto de la no aplicación adecuada de las funciones gerenciales, es decir, las actividades que se fomentan o tienden a desarrollarse en la universidad. El proceso de acreditación demanda de directivos (docentes) competentes para gerenciar la institución universitaria con la capacidad de enfrentar los retos que se presenten, adecuándose a las exigencias del medio, para lograr los cambios e influenciar para que los miembros del equipo de trabajo reflexionen, realicen decisiones y negociaciones (gestión). (primera hipótesis específica).

- e) De la Función Gerencial de los Directivos en el Desempeño de la Responsabilidad (FGDDR) con la Dimensión Gestión de la Carrera (DGC), el grado de relación de la función gerencial de los directivos es baja en el desempeño de la responsabilidad con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali; debido a la causa del escaso engranaje y actitud pasiva que existe entre la función gerencial que desempeñan los directivos. El proceso de acreditación requiere de directivos (docentes) que desarrollen una actitud proactiva, crítica, reflexiva frente al desarrollo de éste proceso proporcionando espacios que permitan a los involucrados la construcción significativa y de calidad. Así como de competencias y habilidades significativas y a sus necesidades y las del entorno. (segunda hipótesis específica).

- f) De la Función Gerencial de los Directivos en el Logro de los Objetivos (FGDLO) con la Dimensión Gestión de la Carrera (DGC). El grado de relación de la función gerencial de los directivos es baja en el logro de los objetivos institucionales con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali, motivado por el débil enlace con la función gerencial que ejercen. El proceso de acreditación requiere de directivos (docentes) que, debe proveer suficiente información sobre los criterios utilizados o acordados antes, durante y después de cualquier estrategia de evaluación para que puedan reconocer sus logros y limitaciones, así como también la toma de conciencia sobre los compromisos de mejora. (tercera hipótesis específica).

## SUGERENCIAS

- a)** Deben romperse las barreras para evitar seguir empecinados en aquellas preocupaciones bizantinas del imaginario social universitario hacia la regulación de actitudes conservadoras como son: el acomodamiento, la desidia, la escasa o casi nula identificación organizacional, la miopía institucional y por supuesto al escaso manejo de la gestión académico-administrativo. Para esto es necesario un cambio de actitud especialmente en la forma de ejercer la función gerencial en el proceso de acreditación.
- b)** Promover la transformación de la función gerencial de los directivos, a través de acciones que sensibilicen a los directivos (docentes) ante la necesidad de ampliar sus conocimientos en gestión universitaria, mejorar el desempeño y optar de una cultura organizacional hacia el cambio y más integral, en el cual el manejo acertado de la gestión universitaria sea parte fundamental del trio misional docencia, investigación y extensión, tanto en la construcción de conocimiento previos, como la transferencia de los mismos en la comunidad. Para la cual es fundamental involucrar a los integrantes de la comunidad universitaria y los grupos de interés como participantes activos en el proceso de acreditación.
- c)** Promover el replanteamiento de la función gerencial de los directivos (docentes) en un modelo de aprendizaje colaborativo, lo que requerirá de parte de los docentes un cambio fundamental desde la enseñanza hacia el aprendizaje, el análisis, uso de las leyes y reglamentos internos

entre docentes y administrativos en el que hacer de la gestión universitaria y en el proceso de acreditación.

- d)** Tener siempre presente que el recinto universitario es el espacio de convergencia entre la producción y reproducción del saber científico, por lo tanto se convierte en un lugar social abierto público. La responsabilidad de quienes ejercen la función gerencial es procurar el ensamble y engranaje perfecto entre el talento humano y las funciones sustantivas de la misma para un óptimo desempeño en el proceso de acreditación.
- e)** Promover el compromiso colectivo hacia una renovación de los objetivos y valores de la universidad e impulsar modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos hacia objetivos comunes y compartidos en el proceso de acreditación. Esto a partir de un análisis profundo y una reflexión exhaustiva, los directivos docentes (tomadores) de decisiones tiene que enfocarse ejercer la función gerencial mediante visión, cultura y compromiso de un modo compartido con los miembros de la comunidad universitaria, involucrándose en un sentido más alto a los propósitos inmediatos.

**REFERENCIAS**

1. Almenara, Rosario. Las cualidades básicas de un gerente exitoso. Diario Gestión. Jueves 10 de mayo de 2012.
2. Amaya Reyes, J. La gestión del cambio participativo.
3. Apaza Meza, M. Balanced Scorecard, Gerencia Estratégica y del Valor. Lima, Editores Pacifico; 2005.
4. Barrera-Piragauta, L. M. La función gerencial en el diseño de proyectos formativos. cuad. contab. / Bogotá, Colombia, 10 (26):147-161 / enero-junio 2009 / 147.
5. Bonnefoy, Carmen et.al. Gestión Directiva Universitaria: Un instrumento para su evaluación. Revista de Psicología, año/Vol. XIII, Nº 002: Pág. 63-82. 2004.
6. Borjas Urribarrí, F. J. y Vera Guadrón, L. J. Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /By Fundación Unamuno / Venezuela. 2008.
7. Bunge, M. Las Ciencias Sociales en discusión. Buenos Aires. 1999.
8. Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria. Diagnóstico de la Universidad Peruana: Razones para una nueva reforma universitaria. 2002.
9. Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Modelo de Calidad para la acreditación de carreras universitarias y estándares para la Carrera de Educación. 2008.

10. Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Modelo de Calidad para la acreditación Institucional Universitaria. 2010.
11. Crozier, M. y Friedberg, E. El Actor y el Sistema. México, FCE, 1990.
12. Delgado, L. F. La gestión universitaria. Tesis MBA Gestión Universitaria. 2006.
13. De Pelekais, C y Belloso L. TELOS. Revista de Estudios en ciencia Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín. Vol. 9(1): 11 – 25, 2007.
14. Druker, Peter. Gerencia para el futuro. Bogotá, Norma. 1994, p. 54.
15. Farro Custodio, F. Evaluación y Acreditación para universidades de calidad: Metodologías y experiencias. Lima Editorial UDEGRAF. 2004.
16. Función Gerencia. Buenas Tareas.com. (2009-11).
17. Jarrin Jaramillo, F. El docente como gerente en la calidad de aprendizaje y trabajo en equipo. 2012.
18. Lazo Arrasco, J. Pedagogía universitaria. Lima. Universidad Alas Peruanas. 2006.
19. Malpica Díaz, R., Rossell, R. y Romer A. Gerencia Universitaria Tiempo de Reflexión. Revista Ciencias de la Educación. Segunda Etapa / Año 2010 / Vol. 20 / N° 35 / Valencia, Enero-Junio.
20. Manes, Juan Manuel. Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. 2da. Ed. Buenos Aires. Granica, 2005. 136p.

21. Maraví Gutarra, Doris. La acreditación universitaria. En Hacia una nueva universidad en el Perú, compilador García Zarate, O.A. Lima, UNMSM, 2003. 304. p. 95-97.
22. Marquís, Carlos. Gestión Universitaria. Vol.:02. Nro.:03 Buenos Aires, 2010.
23. Martínez Nogueira, R. Evaluación de la Gestión Universitaria: Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU, 2000.
24. Mayuri Barron, J.V. Capacitación empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación FEBAN, Lima 2006. Tesis para optar el grado de doctor en educación. Lima, UNMSM. 2008.
25. Méndez Leyva, A. y Márquez Lorez, M. La gestión de la carrera universitaria centrada en los procesos y en los resultados. 2013.
26. Monagas Antonio, J. La gerencia universitaria ante el cambio institucional. Visión Gerencial Año 4. N° 2. Vol. 4, julio - diciembre, 2005. pp 151-171.
27. Mora, J. G. La necesidad del cambio para la sociedad del conocimiento. Revista Iberoamericana de Educación N. 35 (2004) pp 13-37.
28. Newman, W. H. & Warren E. K. La Dinámica Administrativa. 2a. ed. México. Editorial Diana. 1984.
29. Orellana Alemán de Mazariegos, M. I. Gerencia Universitaria: estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad San Carlos de Guatemala. San José. 2011.

30. Padilla, R. Modelos de gerencia en investigación y desarrollo. Vol. 11(1) 1990 pág. 8.
31. Pérez de la Torre, B. y Chupayo Beltrán, N. Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Sapiense-Revista de Investigación Científica de la Facultad de Ciencias de la Comunicación-UNCP, N° 2, Año III. Octubre 2009. pp. 61-69.
32. Piña, M. Propuesta de una gerencia basada en valores para Moore de Venezuela S.A.: Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto, 2005. 100 p.
33. Pisfil Chavesta, E. Organización Administrativa. Curso para la maestría en Derecho: mención Constitucional-administrativo. Escuela de Post Grado. UNT. 2005. Pág. 15.
34. Rincón, H. Visión gerencial. Año 7 N° 1 Enero-Junio 2008 pág. 172-182.
35. Rodríguez Castro, M. Informe sobre el Sistema de Educación Superior Universitaria del Perú. Proyecto ALFA N° DCI-ALA-2008-42 "Aseguramiento de la Calidad: Políticas Públicas y Gestión Universitaria" 2009.
36. Rojas Linares, D. E. Diseño de un programa gerencial para directores de centro educativos de Iquitos y la efectividad de la calidad educativa en su gestión. [tesis]. 2008.
37. Romero Alanez, F. Política para perfeccionar la gestión universitaria. 2011



38. Romero, F.J. y Urdaneta, E. Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. Maracaibo, Universidad Rafael Bellosó Chacín. 2009.
39. Rubio Correa. M. La gestión universitaria; transformación de la administración universitaria. Tesis MBA La gestión universitaria. 2006.
40. Sánchez, M. Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas. Tomo I. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires. 2009.
41. Sánchez, M. Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas. Tomo I; pp. 65-66. 2009.
42. Sota Nadal, Javier. La universidad en el Perú: Razones para una reforma universitaria, informe 2006. Lima, Ministerio de Educación. 2006.
43. Valle Barra, M.: Modelo universitario basado en indicadores por dimensiones relevantes. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653). 2003.

#### **Fuentes electrónicas**

1. Amaya Reyes, J. La gestión del cambio participativo. Disponible en:  
<http://undac.net/blog/?p=3>
2. Aristimuño, Minerva, Guaita, Wilfredo y Rodríguez Monroy, Carlos. las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior. Disponible en:  
[http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos)

3. Belandria Sánchez, Javier Alfredo. La función gerencial efectiva de los profesionales de comercio exterior venezolano. 2011. Disponible en:  
<http://www.emprendices.co/la-funcion-gerencial-efectiva>
4. Caridad, M. Teoría y praxis de la gerencia. 2010. En:  
<https://teopraxisg.files.wordpress.com/2010/12/programa-teoria-y-praxis.doc>.
5. Castro Marquez, Fernando. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. 2010.  
Disponible en:  
<https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
6. Concluyeron las IV jornadas de Gestión Universitaria (2008).  
Disponible en:  
[http://www.universia.cl/html\\_estatico/portada/actualidad/noticia\\_actu  
alidad/param/no](http://www.universia.cl/html_estatico/portada/actualidad/noticia_actualidad/param/no)
7. DEPAZ, Z. (2006). Gestión universitaria y promoción de la equidad.  
Disponible en:  
[http://www.educared.edu.pe/directivos/articulo/922/gestión-  
universitaria-y-promoción](http://www.educared.edu.pe/directivos/articulo/922/gestión-universitaria-y-promoción)
8. Espinoza Herrera, N. Gestión Universitaria. Publicado en Universidad, democracia y desarrollo. 2011. Disponible en:  
<http://Nemesioespinoza.com/>  
[http://3.bp.blogspot.com/-  
e2UNj1cBXmw/U07DBc2FMT1/AAAAAAAAAu0/Ps7IfGvTPSo/s1600  
/\\*](http://3.bp.blogspot.com/-e2UNj1cBXmw/U07DBc2FMT1/AAAAAAAAAu0/Ps7IfGvTPSo/s1600/*)
9. Méndez Leyva, Alfredo y Márquez Lorez, Matilde: "*La gestión de la carrera universitaria centrada en los procesos y en los resultados*" en

Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo, enero 2013.

Disponible en:

<http://atlante.eumed.net/gestion-carrera-universitaria-centrada-procesos-resultados/>

**10.** Munch, Lourdes. Métodos y técnicas de investigación. 2010.

Disponible en:

<https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>

**11.** Proyecto estudiantil de reforma universitaria (2001). Disponible en:

[http://www.geocities.com/P\\_E\\_R\\_U/riche1.htm?200825](http://www.geocities.com/P_E_R_U/riche1.htm?200825)

**12.** Rovayo, Gabriel. “Resiliencia, una competencia indispensable para todo gerente”. Publicado 05 de febrero 2013. Disponible en:

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/resiliencia>

**13.** Tripier, Benjamín. Estilos gerenciales. Documento en línea. Disponible en:

[www.degerencia.com/articulo/estilos\\_gerenciales](http://www.degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales)

**14.** Vallaveys, F. En torno a la necesidad de herramientas de gestión de la responsabilidad social universitaria. Disponible en:

[Fvallaveys@pucp.edu.pe](mailto:Fvallaveys@pucp.edu.pe)

## ANEXOS

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	HIPOTESIS DE INVESTIGACION	VARIABLES DE ESTUDIO	INDICADORES	METODOLOGIA LA INVESTIGACION
<p><b>1. Problema General</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la función gerencial de los directivos con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la universidad nacional de ucayali-2013?</p> <p><b>2. Problema Específicos</b></p> <p><b>2.1</b> ¿En qué relación la función gerencial de los directivos universitarios afecta en el desempeño del cargo?</p> <p><b>2.2</b> ¿En qué relación la función gerencial de los directivos universitarios afecta en la responsabilidad?</p> <p><b>2.3</b> ¿En qué relación la función gerencial de los directivos universitarios afectan en el logro de los objetivos institucionales?</p>	<p><b>1. Objetivo General</b> Determinar el grado de relación que existe entre la función gerencial de los directivos en la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.</p> <p><b>2. Objetivos Específicos</b></p> <p><b>2.1</b> Identificar la relación de la función gerencial de los directivos en el desempeño del cargo con la dimensión de la gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.</p> <p><b>2.2</b> Determinar el grado de relación de la función gerencial de los directivos de la responsabilidad con la dimensión de la gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.</p> <p><b>2.3</b> Determinar el grado de relación de la función gerencial de los directivos en el logro de los objetivos institucionales con la dimensión de la gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional.</p>	<p><b>1. Hipótesis General</b> <b>Hi</b> El grado de relación de la función gerencial de los directivos es alto con la dimensión de la gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali. <b>HO</b> El grado de relación de la función gerencial de los directivos es bajo con la dimensión de la gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.</p> <p><b>2. Hipótesis Específicas</b> <b>He1</b> El grado de relación de la función gerencial de los directivos es alto en el desempeño del cargo con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali. <b>HO1</b> El grado de relación de la función gerencial de los directivos es bajo en el desempeño del cargo con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali. <b>He2</b> El grado de relación de la función gerencial de los directivos es alto en la responsabilidad con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali. <b>HO2</b> El grado de relación de la función gerencial de los directivos es bajo en la responsabilidad con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali. <b>He3</b> El grado de relación de la función gerencial de los directivos es alto en el logro de los objetivos institucionales con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali. <b>HO3</b> El grado de relación de la función gerencial de los directivos es bajo en el logro de los objetivos institucionales con la dimensión gestión de la carrera en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional de Ucayali.</p>	<p><b>1. Independiente</b> Función Gerencial</p> <p><b>2. Dependiente</b> Dimensión gestión de la carrera</p>	<p><b>1. Conocimiento</b> de sus funciones en el desempeño del cargo.</p> <p><b>2. Cumplimiento</b> de las metas en el desempeño de su Responsabilidad.</p> <p><b>3. Cumplimiento</b> de objetivos en el desempeño para el logro de objetivos institucionales.</p> <p><b>1. Planificación:</b> El cumplimiento de los estándares del 1 al 5.</p> <p><b>2. Organización:</b> El cumplimiento de los estándares del 6 al 9.</p> <p><b>3. Dirección:</b> El cumplimiento de los estándares del 10 al 12.</p> <p><b>4. Control:</b> El cumplimiento de los estándares del 13 y 14.</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b> Es <b>descriptivo correlacional</b>, pues se pretende investigar el grado de relación que existe, entre la función gerencial de los directivos y la dimensión de la gestión de la carrera, en el proceso de acreditación de la Universidad Nacional</p> <p><b>Método de la Investigación</b> El método de la investigación es <b>cuantitativa</b></p> <p><b>Diseño de la Investigación</b> Es causal, se busca la influencia de la variable dependiente sobre la variable independiente. Por su naturaleza es <b>Descriptivo Correlacional</b>.</p> <p><b>Técnicas</b> Se aplicara la técnica de la entrevista mediante un cuestionario (instrumento).</p> <p><b>Población</b> La población consistirá de treinta y nueve (41) docentes directivos, la muestra corresponde a la Universidad Nacional de Ucayali localizada en la ciudad de Pucallpa, Provincia de Coronel Portillo, Distrito de Calleria, Departamento de Ucayali. Esto será así para lograr que la población sea de carácter homogénea y representativa.</p>

## CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE INDENPEDIENTE: FUNCION GERENCIAL

Lea cuidadosamente lee las preguntas y marque la respuesta que usted cree ser la correcta

### I. INFORMACION GENERAL

FECHA DE NACIMIENTO:.....

SEXO: Masculino ( ) Femenino ( )

TIEMPO DE TRABAJO EN LA U.N.U:.....

CATEGORIA Y REGIMEN DE DEDICACION:.....

TITULO PROFESIONAL DE:.....

MAESTRIA MENCION EN:.....

DOCTOR MENCION EN:.....

### II. INFORMACIÓN BÁSICA

1. Realizo algún curso de capacitación y/o especialización en temas de gestión?

( ) SI ( ) NO

2. Conoce como autoridad de que se trata la acreditación universitaria?

( ) SI ( ) NO

3. Indique cuantas dimensiones conforma la acreditación de la carrera profesional

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

4. Sabe de qué se trata la dimensión gestión de la carrera

( ) SI ( ) NO

5. Indique cuantos factores tiene la dimensión gestión de la carrera

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

6. Indique cuantos criterios tiene la dimensión gestión de la carrera

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

7. Indique con cuantos estándares debe cumplir la dimensión gestión de la carrera

1 A 5 ( ) 1 A 8 ( ) 1 A 12 ( ) 1 A 14 ( ) 1 A 16 ( )

<b>III CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO</b>		<b>Marcar con una X</b>	
<b><u>Planificación</u></b>		SI	NO
1	Conoce las funciones y posee las habilidades para el desempeño del cargo		
2	Desempeña distintas funciones según exija la tarea o el momento		
3	Realiza eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo		
4	Maneja eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas		
<b><u>Organización</u></b>		SI	NO
1	Distribuye las tareas dentro del equipo o de la institución, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las preferencias personales		
2	Organiza y coordina los recursos implicados en la implantación de los planes.		
3	Prevé los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.		
4	Cuenta con un sistema de gestión de calidad de sus procesos administrativos-académicos		
<b><u>Dirección</u></b>		SI	NO
1	Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos temporales señalados.		
2	Actúa cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto.		
3	Esta en condiciones de establecer y afrontar retos institucionales		
<b><u>Control</u></b>		SI	NO
1	Incluye medidas de control de los progresos cuando se definen los planes.		
2	Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos temporales señalados		
3	Toma oportunamente medidas correctivas para los trabajos y actividades que no se cumplen en la forma prevista y dentro de los plazos señalados		

<b>IV. CUMPLIMIENTO DE LAS METAS EN EL DESEMPEÑO DE SU RESPONSABILIDAD</b>		<b>Marcar con una X</b>			
<b><u>Planificación</u></b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>		
1	Planifica y establece metas organizacionales para su dependencia y la institución en función a su responsabilidad				
2	Conoce los procesos y practicas organizacionales de su dependencia y la institución				
3	Cumple con las metas programadas y/o planificadas por su dependencia y la institución				
<b><u>Organización</u></b>					
1	Presenta oportunamente a la instancia superior correspondiente para su aprobación el Plan Estratégico de la Dependencia Académica y/o Institucional.				
2	Hace cumplir como autoridad adecuadamente las normas legales, el Estatuto y el Reglamento General de la U.N.U.				
3	Propone como autoridad oportunamente a la instancia superior la constitución de comisiones especiales, cuando sea necesario.				
4	Evalúa oportunamente los factores que influyen para no lograr las metas programadas por su dependencia y la institución.				
<b><u>Dirección</u></b>					
1	Usted debería definir sus metas usando los elementos del manual de organización y funciones				
2	Realiza una dirección adecuada y estable del desempeño desde el equipo de trabajo con relación al cumplimiento de las metas				
3	Estimula constantemente a su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas una vez que ellos comprenden el porqué, el para qué y como lograr la meta				
<b><u>Control</u></b>					
1	<p>Enumere por orden de importancia, en donde 1 es el más importante y 10 menos Importante, los principales aspectos que requiere su equipo de trabajo para mejorar su desempeño de responsabilidad.</p> <p>( ) Recursos Financieros.  ( ) Recursos Materiales.  ( ) Información.  ( ) Elaboración o Actualización de Manuales de Organización y Procedimientos.  ( ) Mejor Organización y Control del Trabajo.  ( ) Criterios de Medición.  ( ) Objetivos Claros.  ( ) Programas Claros.  ( ) Mejores Ingresos.  ( ) Capacitación Institucional.</p>				
2	Toma acciones y/o medidas cuando no logra las metas programadas por su dependencia y la institución.	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>		SI	NO
SI	NO				

<b>V. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN EL DESEMPEÑO PARA LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES</b>		<b>Marcar con una X</b>	
<b><u>Planificación</u></b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Planifica las acciones correctoras oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes.		
2	Planifica el propio tiempo y el de sus compañeros para la realización de las actividades previstas.		
3	Cambia los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades.		
4	Establece objetivos organizacionales, define estrategias y política para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados.		
5	Prevé las necesidades de su departamento y los de la institución cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos.		
<b><u>Organización</u></b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Establece objetivos ambiciosos, pero realistas para su departamento y los de la institución.		
2	Identifica y desarrolla los métodos apropiados para la consecución de los objetivos de su departamento y los de la institución.		
3	Identifica los factores, internos y externos, que puedan afectar a la consecución de los objetivos.		
<b><u>Dirección</u></b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Coordina las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos.		
2	Dirige las actividades y tareas a desarrollarse de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos.		
3	Establece algún programa de seguimiento del desarrollo de las actividades y tareas de su departamento y los de la institución para el logro de los objetivos		
<b><u>Control</u></b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Incluye medidas de control y actividades para su departamento y los de la institución que ayuden a conseguir los objetivos.		
2	Elabora un plan de control de los trabajos y actividades que se desarrollan para conseguir los objetivos de su departamento y los de la institución.		
3	Evalúa los trabajos, actividades y los factores que influyen para no conseguir los objetivos.		
4	Toma medidas correctivas del resultado de evaluación de los trabajos, actividades y los factores que influyen para no conseguir los objetivos.		



**CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION DE LA CARRERA**

Nº	Planificación Estratégica	Marcar con una X		Conoce el contenido del documento de gestión (marcar con una X)	
		SI	NO	SI	NO
1	La institución y/o la Facultad que gestiona la carrera profesional, cuenta con un plan estratégico.				
2	La misión de la Facultad es coherente con su campo de acción y la misión de la Universidad Nacional de Ucayali.				
3	El desarrollo del plan estratégico se evalúa anualmente.				
4	Más del 75% de estudiantes, tutores y personal administrativo conoce el plan estratégico.				
5	El plan estratégico tiene políticas orientadas al aseguramiento de la calidad en la carrera profesional.				

Nº	<b>Organización, Dirección y Control</b>	Marcar con una X		Conoce el contenido del documento de gestión, el sistema o programa (marcar con una X)	
		SI	NO	SI	NO
1	La Universidad Nacional de Ucayali tiene normas sobre la organización y funciones y la Facultad el manual correspondiente para su aplicación				
2	Las actividades académicas y administrativas están coordinadas para asegurar el desarrollo del proyecto educativo de la carrera profesional.				
3	La facultad y/o escuela profesional tiene un sistema de gestión de calidad implementado.				
4	La facultad y/o escuela profesional tiene un programa implementado que contribuye a la internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo de la carrera profesional.				
5	La facultad y/o escuela profesional tiene un sistema implementado de información y comunicación.				
6	El plan operativo de la facultad y/o escuela profesional, es elaborado con la participación de sus docentes, tutores y representantes de estudiantes, egresados y otros grupos de interés.				
7	El desarrollo del plan operativo de la facultad y/o carrera profesional se evalúa para determinar las acciones correctivas correspondientes.				
8	Más del 75% de estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo conoce el plan operativo de la facultad y/o escuela profesional				
9	La facultad y/o escuela profesional tiene programas implementados de motivación e incentivos para estudiantes, docentes, tutores y personal administrativo para la carrera profesional.				