



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Administración por objetivos y toma de decisiones en la I.E. 3701
Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020.**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración

AUTORA:

Nicho Arakaki, Vivian Mayumi (ORCID: 0000-0003-3636-2348)

ASESOR:

Mgtr. Fernández Bedoya, Víctor Hugo (ORCID: 0000-0002-2464-6477)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios por darme las fuerzas para continuar con mis anhelos, a mis padres por su sacrificio y guía hacia la superación y a mi hija por su amor y apoyo incondicional.

Agradecimiento

A Dios por darme la oportunidad de seguir mis sueños, por la vida y la salud, a mis padres por su paciencia y confianza en mí y a mi hija por su gran amor, calidez y permitirme aprender más de la vida a su lado.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	17
3.2 Variables y operacionalización.....	18
3.3 Población, muestra y muestreo.....	18
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad ..	19
3.5 Procedimientos.....	23
3.6 Método de análisis de datos.....	23
3.7 Aspectos éticos.....	24
IV. RESULTADOS.....	26
V. DISCUSIÓN.....	38
VI. CONCLUSIONES.....	43
VII. RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS.....	45
ANEXOS.....	52

Índice de tablas

Tabla 1 Valores de la escala de Likert.....	21
Tabla 2 Validación de expertos.....	21
Tabla 3 Valoración de fiabilidad de ítems (alfa de Cronbach y dos mitades de Guttman)	22
Tabla 4 Valoración de grado de correlación rho de Spearman	24
Tabla 5 Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk	26
Tabla 6 Estadísticos descriptivos generales	27
Tabla 7 Resultados descriptivos ítem por ítem	31
Tabla 8 Prueba de Hipótesis: rho de Spearman	36
Tabla 9 Coeficiente de alfa de Cronbach General.....	79
Tabla 10 Coeficiente de alfa de Cronbach por variable	79
Tabla 11 Coeficiente de alfa de Cronbach por dimensión	79
Tabla 12 Coeficiente de dos mitades de Guttman general.....	80
Tabla 13 Coeficiente de alfa de Cronbach si se elimina algún elemento.....	81
Tabla 14 Estadísticos descriptivos para la pregunta 1	84
Tabla 15 Estadísticos descriptivos para la pregunta 2.....	84
Tabla 16 Estadísticos descriptivos para la pregunta 3.....	85
Tabla 17 Estadísticos descriptivos para la pregunta 4.....	85
Tabla 18 Estadísticos descriptivos para la pregunta 5.....	86
Tabla 19 Estadísticos descriptivos para la pregunta 6.....	86
Tabla 20 Estadísticos descriptivos para la pregunta 7.....	87
Tabla 21 Estadísticos descriptivos para la pregunta 8.....	87
Tabla 22 Estadísticos descriptivos para la pregunta 9.....	88
Tabla 23 Estadísticos descriptivos para la pregunta 10.....	88
Tabla 24 Estadísticos descriptivos para la pregunta 11.....	89
Tabla 25 Estadísticos descriptivos para la pregunta 12.....	89
Tabla 26 Estadísticos descriptivos para la pregunta 13.....	90
Tabla 27 Estadísticos descriptivos para la pregunta 14.....	90
Tabla 28 Estadísticos descriptivos para la pregunta 15.....	91

Tabla 29 Estadísticos descriptivos para la pregunta 16.....	91
Tabla 30 Estadísticos descriptivos para la pregunta 17.....	92
Tabla 31 Estadísticos descriptivos para la pregunta 18.....	92
Tabla 32 Estadísticos descriptivos para la pregunta 19.....	93
Tabla 33 Estadísticos descriptivos para la pregunta 20.....	93
Tabla 34 Estadísticos descriptivos para la pregunta 21.....	94
Tabla 35 Estadísticos descriptivos para la pregunta 22.....	94
Tabla 36 Estadísticos descriptivos para la pregunta 23.....	95
Tabla 37 Estadísticos descriptivos para la pregunta 24.....	95
Tabla 38 Estadísticos descriptivos para la pregunta 25.....	96
Tabla 39 Estadísticos descriptivos para la pregunta 26.....	96
Tabla 40 Estadísticos descriptivos para la pregunta 27.....	97
Tabla 41 Estadísticos descriptivos para la pregunta 28.....	97
Tabla 42 Estadísticos descriptivos para la pregunta 29.....	98
Tabla 43 Estadísticos descriptivos para la pregunta 30.....	98
Tabla 44 Estadísticos descriptivos para la pregunta 31.....	99
Tabla 45 Estadísticos descriptivos para la pregunta 32.....	99
Tabla 46 Estadísticos descriptivos para la pregunta 33.....	100
Tabla 47 Estadísticos descriptivos para la dimensión 1.....	100
Tabla 48 Estadísticos descriptivos para la dimensión 2.....	101
Tabla 49 Estadísticos descriptivos para la dimensión 3.....	101
Tabla 50 Estadísticos descriptivos para la dimensión 4.....	102
Tabla 51 Estadísticos descriptivos para la dimensión 5.....	102
Tabla 52 Estadísticos descriptivos para la dimensión 6.....	103
Tabla 53 Estadísticos descriptivos para la dimensión 7.....	103
Tabla 54 Estadísticos descriptivos para la dimensión 8.....	104
Tabla 55 Estadísticos descriptivos para la dimensión 9.....	104
Tabla 56 Estadísticos descriptivos para la dimensión 10.....	105
Tabla 57 Estadísticos descriptivos para la variable 1.....	105
Tabla 58 Estadísticos descriptivos para la variable 2.....	106

Índice de figuras

Figura 1. Detalle gráfico de hipótesis formuladas.....	5
Figura 2. El proceso participativo de la APO.....	9
Figura 3. Años metas anuales (presupuestos (meta) de ventas, producción, etc.)	10
Figura 4. Administración convencional Vs. Administración por objetivos.....	10
Figura 5. Modelo para la toma de decisiones	13
Figura 6. Modelo para la toma de decisiones	14
Figura 7. Gráfico de distribución de ítems	20
Figura 8. Gráfica de correlaciones encontradas	37

Resumen

La presente investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones (y sus dimensiones toma de decisiones de rutina, toma de decisiones de adaptación, toma de decisiones innovadoras) en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020. Estudio de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel relacional y descriptivo, diseño no experimental de corte transversal. Muestra censal de 34 colaboradores de una institución educativa. La técnica empleada fue la encuesta en modalidad virtual. El instrumento constó de 33 ítems en total, validado cualitativamente y cuantitativamente, con el aval de 5 jueces expertos y el coeficiente V. Aiken de 0,988; los resultados de confiabilidad arrojaron valores de 0,975 de alfa de Cronbach general y 0,956 y 0,960 de dos mitades de Guttman. Se calcularon resultados de normalidad, estadísticos descriptivos generales e individuales, además de inferenciales. Se concluyó que la administración por objetivos se relaciona positiva y moderadamente en la toma de decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020 ($p. < 0,00$; $r = 0,742$), al igual que sus dimensiones ($p. < 0,00$; $r = 0,680$; $0,751$; $0,701$).

Palabras clave: Administración por objetivos, Toma de decisiones, Gestión de organizaciones.

Abstract

The present research aimed to determine the relationship between management by objectives and decision making (and its dimensions routine decision making, adaptation decision making, innovative decision making) in the I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020. Study of quantitative approach, applied type, relational and descriptive level, non-experimental cross-sectional design. Census sample of 34 employees of an educational institution. The technique used was the virtual survey. The instrument consisted of 33 items in total, validated qualitatively and quantitatively, with the endorsement of 5 expert judges and the V. Aiken coefficient of 0.988; the reliability results showed values of 0.975 of general Cronbach's alpha and 0.956 and 0.960 of two Guttman halves. Normality, general and individual descriptive statistics, and inferential results were calculated. It was concluded that administration by objectives is positively and moderately related to decision making in E.I. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020 ($p. < 0.00$; $r = 0.742$), as are its dimensions ($p. < 0.00$; $r = 0.680$; 0.751 ; 0.701).

Keywords: Management by objectives, Decision-making, Organization management.

I. INTRODUCCIÓN

La **realidad problemática** del presente estudio se centró en la administración por objetivos, según Blanke, S. (2009) en su artículo “México una gran crisis sin (grandes) respuestas en América Latina”, observamos que, la correcta administración en todo tipo de empresa es un determinante para el buen funcionamiento de ellas. La carencia de normas administrativas es la razón para que muchas organizaciones cesen sus operaciones. Un ejemplo de ello es en México, considerado como un país desarrollado, podemos encontrar que la mayoría de sus empresas cierran a los dos años de haber aperturado, esto por distintas razones como baja de capital, mal manejo de recursos, baja rentabilidad, entre otras; pero estas causas se dirigen a una sola en particular, la ausencia o mala aplicación de la administración por objetivos (APO) que logre las metas y objetivos, así, con ello la mala toma de decisiones.

De acuerdo con Grimaldo (24 de marzo de 2016) nos dice en nuestro país no es fácil manejar una empresa, para IPAE el 25% de ellas tiene pérdidas en la mitad de sus ventas y esto se debe a su mala gestión, las empresas no cumplen con una buena gestión, existe duplicidad de funciones, no tienen claro los objetivos a cumplir y mucho menos los plazos, además de la ausencia de una misión y visión de la organización. Por ello necesitamos que se desarrolle el APO para así establecer objetivos y poder evaluar a la organización. Para ello, debemos acercar al colaborador con las metas de la empresa, brindando capacitaciones y conocimientos de su puesto. Si atendemos al ambiente de la organización notamos que cada miembro tiene intereses personales. Es así que con una buena motivación podremos llegar al objetivo. Si el personal se siente parte de la empresa, mejor será su desarrollo laboral y mejorarán las decisiones que tomen.

La I.E. 3701 Fe y Alegría, ubicado en San Martín de Porres, fue fundada en febrero del 1966, luego de superar los constantes enfrentamientos entre sus pobladores, ya que no decidían el uso del área pública. Actualmente la I.E. 3701 Fe y Alegría, si utiliza la APO, aunque no se viene desarrollando de manera adecuada y las decisiones que se están tomando en la unidad de gestión educativa UGEL 02

están generando el incumplimiento del objetivo final, que es brindar educación de calidad de acuerdo a los estándares.

Viendo la situación, examinaremos cómo intervienen las dos variables antes mencionadas en la I.E. 3701 Fe y Alegría, considerando la postura y las dificultades que aquejan dicha institución y, de acuerdo a la conclusión, sugerir cambios positivos en el proceso administrativo, así como lograr un precedente en las investigaciones administrativas en instituciones educativas nacionales.

Para Carrasco (2005) quien cita a Torres y Bunge, señalan que el **problema de investigación** es lo que afecta a la población y su solución ayudará a la misma. Son los obstáculos que tiene que superar el alumno para crear técnicas, por lo tanto requiere se requiere un profundo estudio. Trillos (2017) y Enrique y Zepeda (2004) nos dicen que su planteamiento debe ser actual, suspicaz, sólido y compacto y que su condición variará de acuerdo a la experiencia del investigador ya que se necesita un buen aporte. El investigador analiza, explica, propone posibles soluciones para finalmente identificar el problema (Chacón, 2013).

Por lo tanto, el **problema general** fue: ¿Cuál es la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020?

De acuerdo a ello, los **problemas específicos** fueron: ¿cuál es la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de rutina en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020?; ¿cuál es la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de adaptación en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020? y ¿cuál es la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones innovadoras en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020?.

Ahora mencioné los tipos de justificación:

Para Bernal (2010) y Fernández-Bedoya (2020) la **justificación teórica** se da al momento en el que nos basamos en nuestro conocimiento para reflexionar, comparar, confrontar y debatir resultados o crear teorías de las ya existentes y para ayudarnos a comprenderla, Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos hace las

siguientes preguntas: con la investigación, ¿ampliaremos nuestros conocimientos?, ¿podremos desarrollar una teoría?, ¿daremos recomendaciones para futuros estudios? Un ejemplo de su aplicación es apreciado por Paim, Iappe y Rocha (2015).

El presente proyecto de investigación cumple con lo expresado en muchas teorías de administración por objetivos y la toma de decisiones. Los vacíos que encontradas en la I.E. 3701 Fe y Alegría en el área administrativa, nos muestran la practicidad de la teoría.

Para Bernal (2010) y Fernández-Bedoya (2020) la **justificación metodológica** es cuando nuestro proyecto de investigación propone una técnica o estrategia novedosa para crear entendimiento confiado, siendo apoyado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) que nos pregunta ¿La investigación ayudará a nuevos conceptos o relación entre las variables?

Según Bernal (2010) y Fernández-Bedoya (2020) la **justificación práctica** es aquella en la que su aplicación nos ayudará a aclarar un problema o proponer nuevas alternativas de solución que al aplicarse ayudarían a resolverlo, para apoyarlo Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos pregunta: ¿su aplicación resolverá problemas reales del día a día?

Entonces, los resultados obtenidos podrán ser aplicados en el campo laboral de la I.E. 3701 Fe y Alegría y podremos reforzar sus puntos débiles.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) y Bernal (2010) los **objetivos** nos dicen a lo que se quiere llegar con la investigación, sus propósitos, por ello deben ser claros, precisos y reales y que durante el estudio pueden surgir nuevos, modificarse o ser sustituidos. También Carrasco (2005) señala que los objetivos guían al estudiante con las tareas a ejecutar desde la idea básica hasta el final ya que son formulados con anterioridad. Para Mosteiro y Porto (2017) tienen como finalidad apuntar directamente lo que se intenta obtener con la investigación. González y Sánchez (2014) nos presentan un ejemplo de formulación de objetivos para el currículo docente.

En ese sentido, el **objetivo general** fue: determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020.

En cuanto a los **objetivos específicos**, estos fueron: determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de rutina en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020; determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de adaptación en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020; y determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones innovadoras en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) las **hipótesis** son proposiciones o explicaciones tentativas que se van a contrastar o comparar con los datos de nuestra investigación para saber si existe relación entre nuestras variables. La hipótesis da orden a la investigación ya que nos ayuda a saber qué es lo que buscamos y queremos probar. Por otro lado, Carrasco (2005) nos dice que la hipótesis es una probable respuesta a nuestro problema. Siendo apoyado por Espinoza (2018) que nos comenta puede ser o no ser verdadera y su valor radica en encontrar la relación de los hechos y explicar finalmente porque se ocasionan.

Entonces la **hipótesis general** fue: Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020.

En cuanto a las **hipótesis específicas**, estas fueron: existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de rutina en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020; existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de adaptación en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020; y existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones innovadoras en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020.

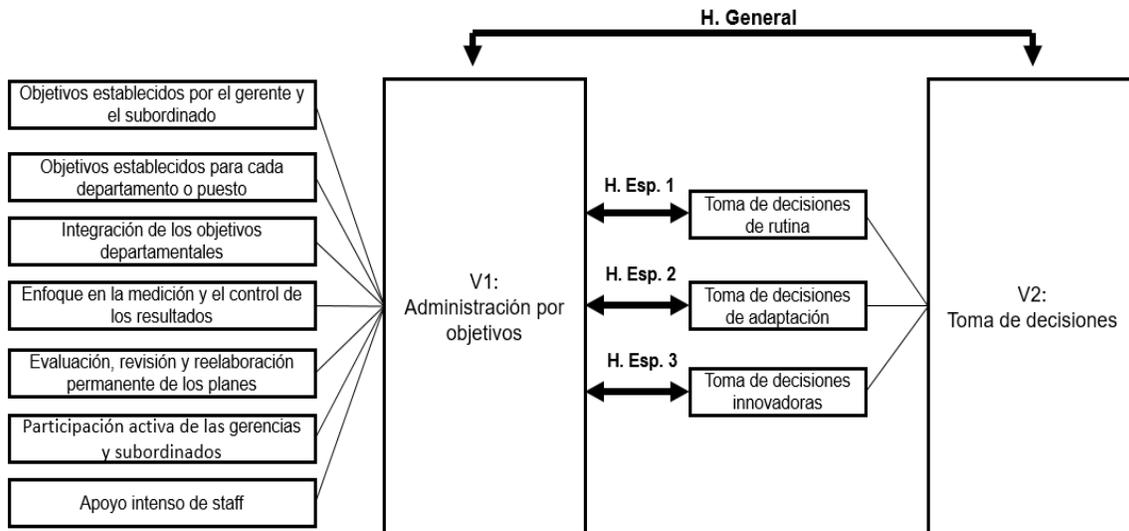


Figura 1. Detalle gráfico de hipótesis formuladas

Fuente: Autor

Mencionar también que se realizó la consistencia de la hipótesis, la cual se encuentra en los resultados.

II. MARCO TEÓRICO

Los principales **trabajos previos** para el estudio son:

En los **trabajos internacionales** investigados mencionaremos a: Madrid (España) González (2002) en su artículo, aborda la evaluación del rendimiento, presentando para ella la Nueva Gestión Pública, la que consiste en un proceso de mejora y el cumplimiento total de los objetivos para finalmente obtener el agrado de sus clientes, tanto sus empleados, proveedores, propietarios y compradores. Su enfoque también está basado en la eficiencia, el grado de importancia y el compromiso y definir métodos para valorar el desempeño de la organización para evaluar finalmente si se alcanzó o no los objetivos planificados.

Bucharest (Romania) Verboncu y Cochină (2017) en su artículo, nos comenta sobre la metodología de gestión, que sin duda alguna es el medio para perfeccionar a las organizaciones, hace mención también a las metodologías para diseñar y rediseñar, usando la gestión por objetivos que analiza los resultados, gestión basada en centro de beneficios y la ejecución de métodos en cuanto a la toma de decisiones. En suma, que la mecánica vigente de las organizaciones hace que sea necesario utilizar un método verdaderamente científico, técnicas eficientes para la optimización de las empresas, colocando siempre los objetivos como centro de preocupación y dentro del propósito la buena toma de decisiones.

En los **trabajos nacionales** que se ha investigado comentamos los siguientes: Lima (Perú) Rojas (2018) en su tesis, presentó una investigación de tipo aplicada, nivel explicativo-causal, enfoque cuantitativo y diseño no experimental trasversal. La muestra fue de 44 trabajadores entre el gerente general, jefaturas y colaboradores. La investigación tuvo como finalidad definir influencia de la primera variable sobre la segunda. Mediante su prueba estadística de Pearson, se obtuvo un resultado significativo bilateral de 0,000 con un grado de correlación de 0,889. Su conclusión fue que ambas si tienen gran relación en la empresa y si se trabaja en conjunto, serán más eficientes, logrando a su vez dar validez a la hipótesis planteada por los autores.

En Lima (Perú) Saavedra (2018) en su trabajo de investigación su tipo de investigación fue aplicada, su diseño no experimental y de corte transversal, correlacional. La muestra fue de 43 trabajadores. Su objetivo fue comprobar la dependencia entre la APO y la toma de decisiones. Mediante su prueba estadística rho de Spearman el cual dio como resultado de significación bilateral 0,000 con un grado de correlación de 0,789. Tal investigación concluye que la APO se vincula, claramente, con la toma de decisiones en Soporte Promocional S.A.C. Su conclusión fue que, si se trabaja con APO, las decisiones serán más perdurable y competente. Igualmente se recomienda contar con un plan B en casos de incidentes y se cumpla con la planificación inicial.

En Chimbote (Perú) Chávez (2017) en su tesis aplicó la metodología aplicada, el enfoque fue cuantitativo, su diseño no experimental, de corte trasversal, hipotético deductivo, además de ser explicativa-causal. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el plan estratégico y la toma de decisiones gerenciales de SALUDPOL. Mediante la prueba estadística rho de Spearman el cual tuvo como resultado de significación bilateral de 0,030 y grado de correlación de 0,913 y se logró afirmar que se detectó una correlación positiva entre ambas las variables.

En Lima (Perú) Infantes (2019) en su tesis, aplicó enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte trasversal, con un alcance correlacional, método hipotético deductivo, tipo básica descriptiva. El objetivo de la investigación fue precisar la relación existente entre la administración financiera y la toma de decisiones. Mediante la prueba estadística rho de Spearman se logró un resultado bilateral de 0,002 y correlacional de 0,426 que significa que existe una relación moderada entre ambas variables.

En Lima (Perú) López (2017) en su tesis, aplicó la metodología tipo descriptivo correlacional, no experimental, transversal, el grupo en observación está constituida por 18 trabajadores, se utilizó el cuestionario aplicando la encuesta. El objetivo fue establecer la correlación entre los procesos administrativos y la toma de decisiones. Mediante la prueba estadística rho de Spearman se logró un resultado bilateral de

0,000 y un nivel de correlación de 0,831. Concluye que existe una correlación muy alta entre los procesos administrativos y toma de decisiones.

En Lima (Perú) Asto (2015) en su tesis de pregrado de la Universidad César Vallejo, adoptó una investigación descriptiva no experimental, al mismo tiempo utilizó un diseño correlacional cuyo fin fue definir una relación entre ambas variables. Su investigación estuvo conformada por 35 colaboradores de la empresa en mención, compuesta por la gerencia, sub gerencia, accionistas y asistentes. Asto (2015) aplicó la prueba de rho de Spearman obteniendo un resultado de significación bilateral de 0.000 y un nivel de correlación de 0.799, aprobando así su hipótesis general.

En Lima (Perú) Villafana (2017) en su tesis su tipo de investigación fue aplicada, no experimental, de corte transversal, de nivel explicativo-causal, de enfoque cuantitativo. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del Planeamiento Estratégico en la Competitividad Empresarial de las Mypes de Lima Norte. Mediante la prueba estadística Rho de Spearman el cual tuvo un resultado bilateral de 0,000 y correlacional 0,738 y se logró afirmar que existe influencia del planeamiento estratégico en la competitividad empresarial, ya que sirve como herramienta para lograr los objetivos.

En cuanto a las **teorías relacionadas al tema**, en la administración por objetivos que es nuestra 1ra variable, según Chiavenato (2014) La APO es el paso por el que los administradores y empleados reconocen objetivos en común, determinan los espacios de tarea de cada colaborador en base al rendimiento esperado y a partir de ello se mide el cumplimiento de objetivos. La APO es utilizada en conjunto para luego ser calculado y comparar las consecuencias descubiertos con los deseados. El gerente y subordinado se juntan, analizan, pactan y en finalmente proponen los objetivos, brindando soporte y proporcionando recursos como capacitaciones, etc., a sus subordinados, tal cual se detalla en la Figura 2.

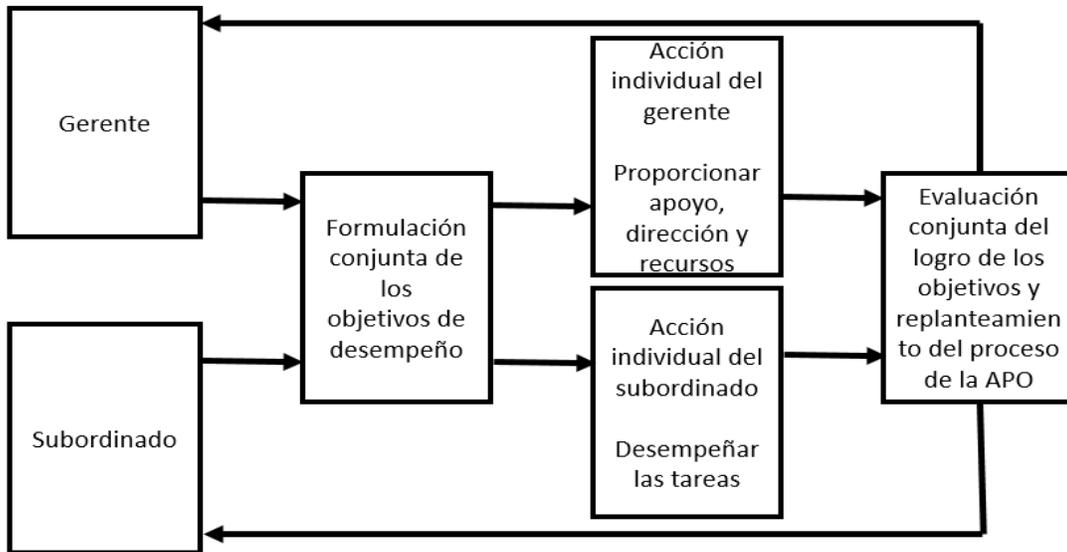


Figura 2. El proceso participativo de la APO

Fuente: Chiavenato (2014)

La administración por objetivos según Hernández (2011) quien cita a P. Drucker, manifiesta que la administración se realizara por objetivos y no por control, es decir, que para realizar un trabajo debes plantear antes los objetivos y la misión, para ello las organizaciones requieren metas anuales. Hernández (2011) también señala que los fundamentos de la APO son: la forma de pensar, auto supervisión y autocontrol; coordinación de objetivos, en la que todas las acciones van encaminadas a la meta; cuantificables, ya que deben medirse las unidades de tiempo o producción y la redacción adecuada de los objetivos y metas.

Frecuentemente los objetivos de una empresa o sociedad decisivos, de largo plazo, entonces son de sondeo constante, entretanto las metas se ajustan a revisiones constantes, ya sean al mes, a la quincena o al año, tal como se señala en la Figura 3.

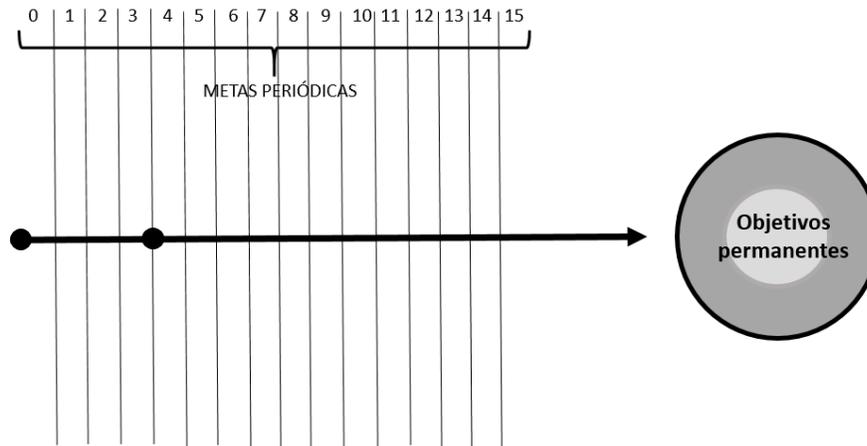


Figura 3. Años metas anuales (presupuestos (meta) de ventas, producción, etc.)

Fuente: Hernández y Rodríguez (2011)

Raia (2008) nos manifiesta que la administración por objetivos es el pensamiento de la administración, son los pasos a seguir para una buena administración. No es un manual a seguir, sino es una técnica exacta para obtener lo que se quiere con la administración, debemos de pensar en integrar los ejercicios para cumplir los objetivos de la empresa. Asimismo, promueve un estilo de administración participativa que va de acuerdo con las necesidades modernas.

Administración convencional	Administración por objetivos
Administración de rutina, realizada día con día.	Administración del presente para construir un futuro sostenible, a partir de la creación e innovaciones.
Empírica, aficionada, acomodaticia, su propósito es tener un plan.	Profesional, su propósito es lograr resultados óptimos.
Orientación interna a la organización y hacia el producto.	Orientación externa hacia Stakeholders.
Importancia en el dinero, máquinas y materiales.	Importancia en la gente, satisfacción y resultados logrados en el tiempo.
La estructura formal plasmada en la carta organizacional u organigrama representa jerarquía existente entre unidades y subunidades.	La estructura formal de organización índice explícitamente las relaciones entre las diversas unidades y subunidades y su sincronización para el cumplimiento de metas y objetivos.
Estilo autoritario, énfasis en las líneas de autoridad y obediencia perfectamente definidas.	Estilo participativo, énfasis en la participación entre jefes y subordinados para el logro de las tareas.
La orientación de la labor administrativa es hacia una tarea determinada en cada puesto.	La orientación de la labor administrativa es hacia la participación de cada puesto en el logro de las metas y objetivos organizacionales.
El manual de organización menciona las responsabilidades de cada puesto.	El manual de la APO hace hincapié en los resultados que cada puesto debe alcanzar en determinado tiempo.
Existe una presión de parte de la autoridad sobre los subordinados pues el administrador planea las operaciones de sus subordinados.	Existe menos tensión cuando cada empleado tiene la libertad de fijar el limite de sus responsabilidades.
El administrador fija el tiempo en que los subordinados deben cumplir las ordenes.	Los empleados acuerdan con sus jefes el ritmo en el que se comprometen a cumplir con sus responsabilidades.
El administrador planea las operaciones de sus subordinados, organiza sus relaciones, dirige su trabajo y evalúa sus resultados.	El empleado participa en la planeación de sus propias actividades, propone las relaciones de trabajo y cuenta con herramientas para medir su desempeño.
En el ambiente de trabajo predomina un estilo de gestión autócrata.	En el ambiente de trabajo predomina un estilo de gestión democrata.

Figura 4. Administración convencional Vs. Administración por objetivos

Fuente: Raia (2008)

Para conocer los **conceptos teóricos**, mencionaremos a:

En cuanto a la **administración por objetivos**, Drucker P. (1954) indica que un objetivo es una misión que se debe cumplir en un tiempo determinado, de forma que se puede medir bajo parámetros cuantitativos, ya sea en unidades, porcentaje, centímetros, etc. Además Salcedo (2011) nos muestra una distinción entre los objetivos generales y los específicos y nos presenta ejemplo de ellos.

Para Odiorne, G. (1965) **la administración por objetivos** es un procedimiento en la que el jefe y su trabajador concretan sus objetivos y los ponen en marcha, para finalmente evaluar sus resultados. Siendo apoyado por Velásquez (2002) que nos comenta que toda organización vela por los resultados de ella, en servicio de los objetivos en la que esta encauzada y educada.

En cuanto a las **dimensiones de la administración por objetivos**, Chiavenato (2014) nos dice que son las siguientes:

Objetivos establecidos por el gerente y el subordinado: Chiavenato (2014) y Hernández y Gómez (2010), nos dicen que los objetivos son creados en conjunto. Ambos construyen un cuerpo de conocimientos en base a la actividad que realizan y el director propicia que los colaboradores se involucren siempre para el desarrollo de éstas.

Objetivos establecidos para cada departamento o puesto: Chiavenato (2014) y Montoya y Boyero (2016). El fin es establecer los resultados que el director y la plana docente deben conseguir para ello es apoyado por el recurso humano, siendo un componente importante en la organización. Los objetivos deben ser cuantificados y definir sus plazos. Las empresas establecen por consenso de cuatro a ocho objetivos por cada área.

Integración de los objetivos departamentales: Los propósitos de las diferentes áreas y los gerentes, deben estar comprometidos, teniendo una buena conexión. Esta conexión debe estar en todos los niveles, desde el gerente hasta el personal de mantenimiento. Como claro ejemplo podemos citar a Rosa-Baños, Santiago y Lara Rodríguez (2015) en una integración de objetivos de forma horizontal, por consiguiente, no se prioriza a ningún área, sino todos trabajan en conjunto.

Enfoque en la medición y el control de los resultados: Chiavenato (2014) Desde que los propósitos son plasmados, el director y la plana docente deben construir los planes sistemáticos adecuados para cumplirlos de modo sobresaliente. Estos tienen que ser separados y minuciosos en los planes operacionales. Para Hernández (2017) este enfoque se debe dar tanto en el contexto interno como atender su ambiente externo.

Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes: Chiavenato (2014) Se revisa y evalúa de forma regular todos los procesos y objetivos alcanzados, siendo esta la forma en la que se corrige y mejora. También nos permite fijar nuevos objetivos para la siguiente etapa.

Participación activa de las gerencias y subordinados: Chiavenato (2014) El director y los docentes colaboran de forma constante. Cuando la dirección describe y plasma los objetivos, informa a la plana docente, evalúa el desarrollo, por lo que se convierte en una forma de control. Como ejemplo de organización participativa podemos citar a Alonso (2015) que también nos muestra el cooperativismo.

Apoyo intenso de staff: Para Chiavenato (2014) Es importante contar con un equipo de staff debidamente preparado y capacitado que nos permita implantar y ejecutar de forma correcta la APO, exigiendo la unificación del trabajo y su coordinación.

En cuanto a **las teorías relacionadas al tema** de nuestra 2da variable, **toma de decisiones**, Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) en su libro Administración, nos manifiestan que la toma de decisiones es una situación de nuestro día a día, mas no son tan importantes, ni tienen consecuencias graves. Caso contrario en las organizaciones se toman decisiones que podrían afectar seriamente la estabilidad de ella. Por estas razones una buena decisión tendrá que ser bien pensada y evaluada, que por lo general deberá contener elementos fundamentales. La siguiente figura nos muestra las combinaciones de tipos de problemas en vertical y de soluciones en horizontal, que nacen de los tres tipos de decisiones.

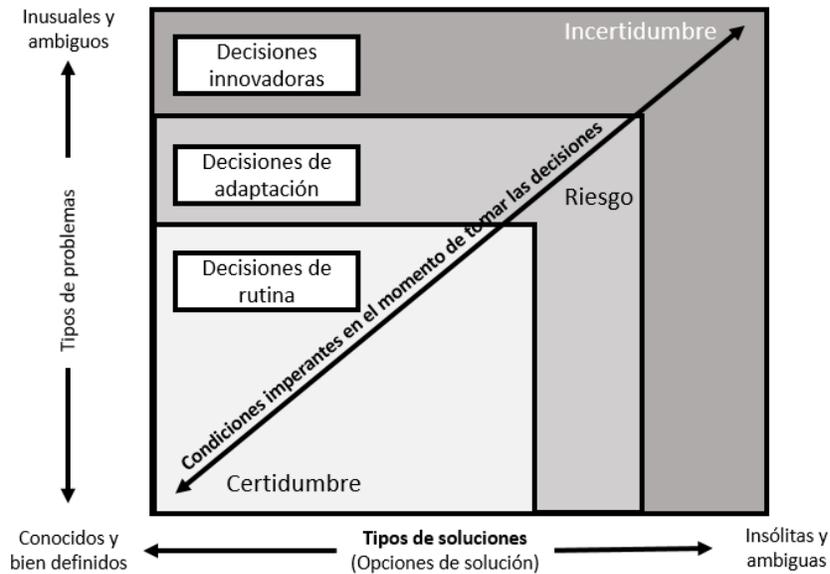


Figura 5. Modelo para la toma de decisiones

Fuente: Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017)

Por otro lado, Robbins y Coulter (2018) en su libro Administración nos dice que los encargados que ansían tomar decisiones correctas, es decir optar por la mejor para aplicarla deberán tener en cuenta lo siguiente: un modelo para la toma de decisiones, grupos de problemas y decisiones, condiciones para estas, estilo de quien las tomará, las decisiones y los errores y sesgos que quedarán finalmente. La siguiente imagen nos muestra el proceso de la toma de decisiones gerenciales. El superior o director siempre buscará el bienestar de su organización por ende desea tomar la decisión precisa para resolver el problema.

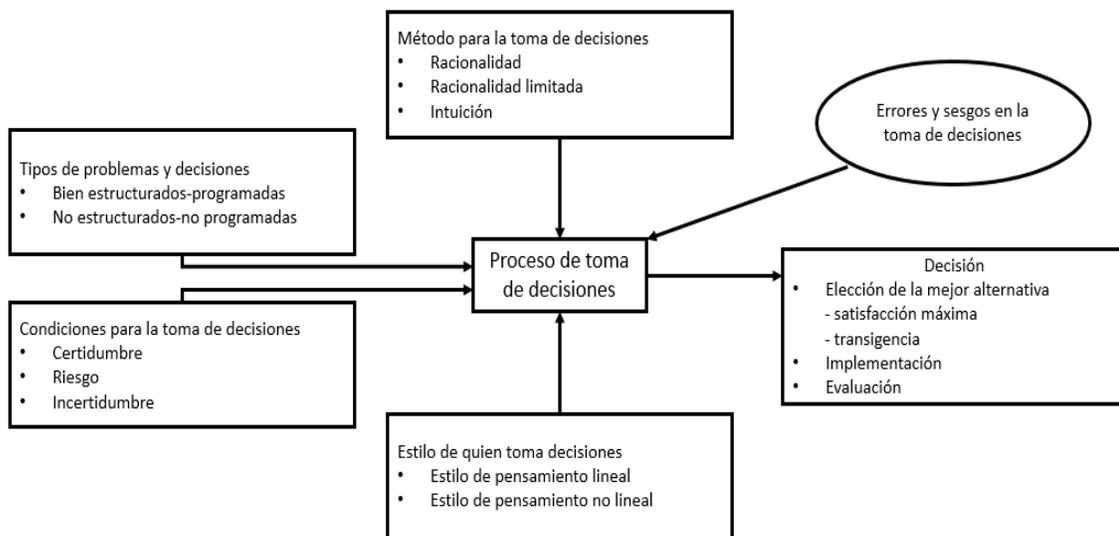


Figura 6. Modelo para la toma de decisiones

Fuente: Robbins y Coulter (2018)

Así mismo, Bernal (2014) en su obra, *Introducción a la administración de las organizaciones*, manifiesta que la planeación es el procedimiento de toma de decisiones para alcanzar los resultados que se desean obtener en el futuro. Es decir que ambas están relacionadas entre sí. En el proceso de planeación una decisión es la opción dentro de un conjunto. Entonces una decisión es una elección de opciones frente un problema que requiere una acción. (p.137). El autor también nos menciona que en las organizaciones las decisiones se toman en las siguientes condiciones: condición de certeza, se toman con conocimiento del entorno y las posibles alternativas para solucionar el problema; condiciones de riesgo, situaciones en las que se tiene conocimiento muy limitado sobre el entorno y las alternativas de solución, condiciones de incertidumbre, situaciones con alto grado de desconocimiento del entorno y posibles alternativas de solución.

Por su parte, Benavides (2014), en su libro *Administración*, manifiesta que la toma de decisiones es un desarrollo en el que se reconoce y separa un camino de acciones para corregir un conflicto específico. En este procedimiento se evalúan varias alternativas y se aprovechan las oportunidades que se van presentando.

También, Vélez, M (2015) en su artículo científico indica que los colaboradores adquieren las enseñanzas de sus jefes directos, ya sea para tomar buenas o malas decisiones, asimismo, las buenas conductas según las habilidades adquiridas en la experiencia.

Así mismo, Ojeda (2015) en su artículo, nos dice que lo más importante es que se tenga la información completa y se cuente con las herramientas para optimizar la calidad del rendimiento y de allí tomar buenas decisiones. Tal investigación propone tomar decisiones en la forma de contestación a los clientes, cuidando siempre la calidad. Espinosa (2016) hace mención que las organizaciones cumplen con las complicaciones y problemas del contexto, mediante la toma de decisiones y que este conlleva análisis, disminución y aceptar grandes cantidades de información de ellas.

Para conocer sus conceptos teóricos, mencionaremos a:

Robbins y Coulter (2014), menciona que la **toma de decisiones** es más que una simple decisión, es más complejo, ya que se decidirá por una alternativa, la cual se evaluó con anterioridad y es la mejor solución al problema. También Rodríguez-Cruz (2018) nos dice que las decisiones deben contar con un nivel estratégico para ahondar en las características de éstas. Un ejemplo de toma de decisiones a nivel escolar es referido por Galway y Pastor (2015).

Con respecto a nuestra segunda variable, **toma de decisiones**, para Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) **sus dimensiones son:**

Toma de decisiones de rutina: Que se dan ante problemas cotidianos, comunes, del día a día, por ejemplo, redacción de cartas o informes, solicitud de alumnos o padres de familia, programación de actividades de recreación. Debemos tener cuidado con tomar decisiones de rutina cuando el problema necesita ser considerado como una decisión de adaptación o innovadora.

Toma de decisiones de adaptación: Que se dan ante elecciones que presentan un conjunto de problemas no usuales. Mayormente necesitan modificar y mejorar las anteriores decisiones.

Toma de decisiones innovadoras: Que surgen ante problemas no habituales y nos permite desarrollar soluciones creativas. Estas decisiones se darán a largo plazo ya que requieren un equipo profesional especializado en la materia. Ahumada y Perusquia (2016) nos dicen que depende mucho de la decisión que tome la organización para implementar los procesos y los mecanismos de innovación para que surja un nuevo modelo de gestión.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) el **enfoque fue cuantitativo**, ya que con los datos recogidos seguiremos un proceso, que no debe saltarse pasos y éstos serán analizados usando la estadística para comprobar la hipótesis que se planteó en nuestro proyecto de investigación. Además, Corona (2016) nos dice que en este método el investigador hace una meticulosa medición de mis variables sobre los objetivos bien determinados. A ello añade Moscoso (2017) que los datos son cuantitativos, si responden a una escala ordinal, ya sea de intervalo o de ratio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) siendo apoyado por Carrasco (2005) el **tipo de investigación** fue aplicada, puesto que, va solucionar problemas prácticos del día a día, es decir, su investigación modificará y transformará situaciones teniendo como elemento de estudio a la I.E. 3701 Fe y Alegría. Además, Rojas (2015) en su artículo, nos da una explicación más clara sobre los confusos tipos de investigación y como entender estas narraciones.

Fue de **nivel descriptivo-correlacional**, descriptivo ya que busca detallar o explicar las propiedades, rasgos, atributos y los perfiles de los individuos, asociaciones, o cualquier otro objeto de análisis, es decir recogeremos información sobre conceptos de las variables estudiadas y correlacional, debido a que, tiene como finalidad estar al tanto de la calidad de relación que existe entre dos o más variables de una muestra en específico (Hernández, Fernández y Baptista 2014).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) **el diseño de investigación fue no experimental** ya que no vamos a maniobrar las variables, es decir solo observaremos las manifestaciones en su estado original y de **corte transversal**, porque la recopilación de datos será solo de un instante. Lo podemos entender como la ocasión en la que tomamos una fotografía (Corona, 2016).

3.2 Variables y operacionalización

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la **variable** es una participación que consigue oscilar y su diversificación es apto de medirse u observarse y para Carrasco (2005) es el conjunto de características, como individuos, procesos, rendimiento académico, etc. Debido a que el estudio es de nivel relacional, se presentan dos variables (variable 1 y variable 2).

La variable 1 es: administración por objetivos, en cuanto a sus dimensiones, estas son: objetivos establecidos por el gerente y subordinado, objetivos establecidos para cada departamento o puesto, integración de los objetivos departamentales, enfoque en la medición y control de los resultados, evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes, participación activa de las gerencias y subordinados y apoyo intenso de staff.

La variable 2 es: toma de decisiones, en cuanto a sus dimensiones, estos son: toma de decisiones de rutina, toma de decisiones de adaptación y toma de decisiones innovadoras.

Para ello, se creó una matriz de operacionalización de variables, que se encuentra en el ANEXO 1.

3.3 Población, muestra y muestreo

Para Arias, Villasís y Miranda (2016); Montes, Á. y Montes, A. (2014) y García, Reding y López (2013) nos dicen que la población de una investigación, es un grupo de casos accesibles de los cuales se tomará la muestra, la cual cumple con ciertas características planteadas por el investigador, aclarando que el término población no solo se refiere a seres humanos, sino también a objetos, lugares, organizaciones, clínicas; también se le conoce como universo de estudio. La muestra también es considerada el grupo en el que se va investigar el problema expuesto y su objetivo al elegirla debe ser probabilística. Así mismo Otzen y Manterola (2017) nos hacen hincapié que una muestra sólo será representativa si fue recopilada al azar, vale decir, que todas las personas tuvieron oportunidad de ser seleccionadas para el presente estudio.

Este proyecto está representado por 34 trabajadores administrativos y plana docente, confirmada en la planilla 2019 de la Secretaría General de la I.E. 3701 Fe y Alegría, S.M.P. Siendo mi población finita ya que se puede medir.

Con respecto a los criterios de selección, los **criterios de inclusión** son las características que tiene mi objeto de estudio y es parte de mi investigación, por lo tanto, está conformada por los trabajadores administrativos y plana docente de la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, de acuerdo a la planilla de 34 trabajadores de diciembre 2019.

Los **criterios de exclusión** son todas las personas que no son trabajadores administrativos ni plana docente de la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, de acuerdo a la planilla de 34 trabajadores de diciembre 2019.

Para nuestro trabajo de investigación se utilizará la **muestra censal**, es decir se cogerá a toda la población representada por el personal administrativo y docente de la I.E. Fe y Alegría, S.M.P., 2019. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) muestra es una parte de la población elegida, de la que obtenemos la investigación para el desenvolvimiento del estudio y sobre se comprobará y estudiará a las variables.

La unidad de análisis son cada una de las personas que tienen la misma característica seleccionados de la población para conformar la muestra: son los trabajadores administrativos y plana docente de la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020; de acuerdo a la planilla de 34 trabajadores de diciembre 2019

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la **técnica de recolección de datos** en una investigación científica comprende elaborar procesos que nos lleven a reunir datos concretos. Este plan comprende conocer las fuentes, el lugar en que se realizará, conocer el medio o método y como analizarlos.

La técnica que utilizamos para la recolección de datos de la presente investigación es la **encuesta**. Para Martínez (2012) es un instrumento de

investigación que se basa en recoger información a través de cuestionarios diseñados previamente para conseguir una información en particular.

El **instrumento de recolección de datos** que usé fue el cuestionario. Martínez (2012) afirma que el **cuestionario** es una lista de preguntas referentes a un mismo tema, que un grupo de personas debe responder con el fin de reunir datos de un problema a estudiar, también menciona que pueden ser preguntas cerradas o abiertas. Para Trillos (2017) éstas preguntas deben ser claras, transparentes, asequibles, espontáneas, no confusas, ni ambiguas y convincentes, casi como si la hiciera un niño, totalmente espontáneas. Los resultados que obtuvimos se trataron estadísticamente. Mencionar que se encuentra en el ANEXO 2. Mi cuestionario consta de 33 preguntas de las cuales 19 son para la variable 1 y 14 para la variable 2.

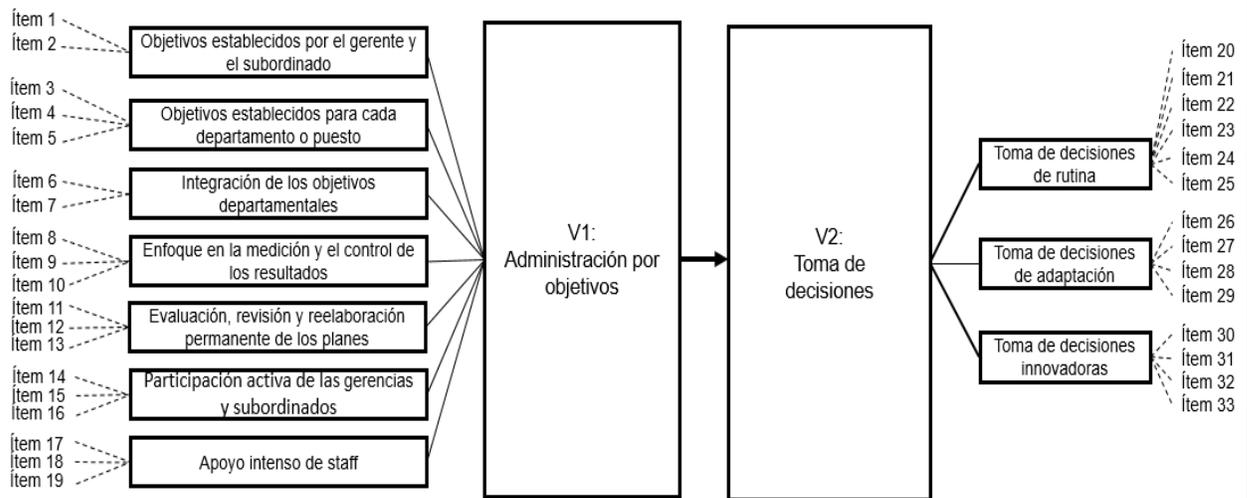


Figura 7. Gráfico de distribución de ítems

Fuente: Cuestionario

De estos, se realizó con un cuestionario, utilizando la escala de Likert el cual se manifiesta de 5 niveles de respuestas: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

Tabla 1
Valores de la escala de Likert

Valores de la escala de Likert				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Fuente: Cuestionario.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), mediante la encuesta que realizaremos, alcanzaremos la **validez** que necesitamos. De acuerdo con Aiken (1985) debemos colocarle una nota del 0 al 1 para medir los tres coeficientes: claridad, pertinencia y consistencia, para lo cual se contó con el apoyo de 5 expertos quienes evaluaron nuestro instrumento, siendo el resultado 0.988 “aplicable”. ANEXO 8 y ANEXO 9.

Tabla 2
Validación de expertos

N°	EXPERTO	APLICABILIDAD
1	Mgtr. Víctor Hugo Fernández Bedoya	Aplicable
2	Dr. Teodoro Carranza Estela	Aplicable
3	Dra. Josefina Suyo Vega	Aplicable
4	Dra. Mónica Meneses La Riva	Aplicable
5	Mgtr. Rina Sánchez Fernández	Aplicable

Fuente: Autor.

Tal como se califica en el cuadro, los 5 expertos dan la apreciación según su criterio para afirmar la validez del presente estudio.

La confiabilidad fue dada a través de la prueba de alfa de Cronbach y dos mitades de Guttman. Para su valoración de dichos coeficientes, se utilizó la propuesta por Cháves-Barboza y Rodríguez-Miranda (2018).

Tabla 3

Valoración de fiabilidad de ítems (alfa de Cronbach y dos mitades de Guttman)

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0,5[Inaceptable
[0,5 ; 0,6[Pobre
[0,6 ; 0,7[Débil
[0,7 ; 0,8[Aceptable
[0,8 ; 0,9[Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente

Fuente: Cháves-Barboza y Rodríguez-Miranda (2018).

El resultado de **alfa de Cronbach** para la totalidad de ítems fue de 0,97 (excelente). Se determinó el alfa de Cronbach para las dos variables, obteniendo el valor de 0,96 (excelente) para la variable 1 “administración por objetivos” y 0,95 (excelente) para la variable 2 “toma de decisiones”. Un análisis más profundo se realizó al determinar el alfa de Cronbach de cada dimensión, obteniendo los valores de 0,81; 0,82; 0,72; 0,74; 0,75; 0,80 y 0,75 para las dimensiones de la variable 1 administración por objetivos (objetivos establecidos por el gerente y el subordinado, objetivos establecidos por cada departamento o puesto, integración de los objetivos departamentales, enfoque en la medición y el control de los resultados, evaluación, revisión y reelaboración de los planes, participación activa de las gerencias y subordinados y apoyo intenso de staff) y 0,89; 0,88; 0,87 para las dimensiones de la variable 2 toma de decisiones (toma de decisiones de rutina, toma de decisiones de adaptación, y toma de decisiones innovadoras). El cálculo estadístico puede ser verificado en el ANEXO 10.

Se vio conveniente realizar la prueba de **dos mitades de Guttman**, a fin de obtener una segunda opinión de confiabilidad, obteniendo el valor general de 0,91 (excelente), lo cual se encuentra detallado en el ANEXO 11.

3.5 Procedimientos

A partir del momento que detecté la problemática, efectué la recopilación de datos y antecedentes de la I.E. 3701 Fe y Alegría, elegí la metodología de investigación, adopté la técnica y se confeccioné el cuestionario, solicité por mesa de partes autorización para la utilización de la encuesta y la base de datos, con correo electrónico del personal docente y administrativo. Elegí el método estadístico de comprobación y procesé los resultados finales. Se redacta conclusiones y recomendaciones. Adjunto constancia de autorización de la Institución Educativa en el ANEXO 4.

3.6 Método de análisis de datos

Se realizó la **prueba de normalidad**, Shapiro-Wilk, ya que nuestra muestra es menor a 39 personas, si el valor de significación asintótica es menor a 0,050 los valores serán no normales.

Se aplicaron **descriptivos generales**, los cuales muestran la media, el rango, el valor máximo, el valor mínimo, la desviación y la varianza.

Se mostraron datos **descriptivos pregunta por pregunta (tablas de frecuencia)**, en el que se observa el porcentaje de respuestas obtenido por cada pregunta realizada

Para finalizar se aplicó la **prueba de hipótesis**, mediante el estadístico rho de Spearman, siendo sus variables son cualitativas, con frecuencia no normal y se busca determinar relación entre variables, si el valor de significación asintótica es menor a 0,050 se dará validez a la hipótesis planteada.

Es posible medir el grado de correlación, el cual se da mediante el coeficiente de correlación, y cuya interpretación se basó en la propuesta por Martínez y Campos (2015).

Tabla 4
Valoración de grado de correlación rho de Spearman

Valor de rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Martínez y Campos (2015).

3.7 Aspectos éticos

Veracidad de los resultados: Según el instrumento de recolección de datos, se desarrolló en (cantidad de encuestados) logran recopilar información que fue utilizada en el apartado de resultados.

Con respecto al recojo y tratamiento de los datos, doy fe que se aplicó al público determinado en la población de mi investigación y doy veracidad de que las respuestas son basadas en su criterio según las preguntas realizadas.

Sobre la propiedad intelectual, se consideró en el apartado de antecedentes, investigaciones previas basadas en las variables estudiadas y se citó considerando el sistema de referencias APA.

Para la originalidad, se utilizó la plataforma anti copia TURNITIN para verificar que el uso de la información no incurra en faltas de plagio.

A la población que se le aplico el cuestionario se le informó del tipo y motivo de la investigación, dando su aprobación y consentimiento para cooperar en el

desarrollo de la investigación dejando constancia de ellos en el ANEXO 5 en el que se encuentra el consentimiento informado utilizado para la recopilación de datos.

IV. RESULTADOS

Para los resultados, se adjudicó la **prueba de normalidad**, la cual sirve para conocer la frecuencia de distribución de datos (Bernal, 2010)

Tabla 5
Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
(D1) Dimensión 1: Objetivos establecidos por el gerente y el subordinado.	0.881	34	0.002
(D2) Dimensión 2: Objetivos establecidos para cada departamento o puesto.	0.859	34	0.000
(D3) Dimensión 3: Integración de los objetivos departamentales.	0.884	34	0.002
(D4) Dimensión 4: Enfoque en la medición y el control de los resultados.	0.783	34	0.000
(D5) Dimensión 5: Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes.	0.809	34	0.000
(D6) Dimensión 6: Participación activa de las gerencias y subordinados.	0.879	34	0.001
(D7) Dimensión 7: Apoyo intenso de staff.	0.866	34	0.001
(D8) Dimensión 8: Toma de decisiones de rutina.	0.774	34	0.000
(D9) Dimensión 9: Toma de decisiones de adaptación.	0.871	34	0.001
(D10) Dimensión 10: Toma de decisiones innovadoras.	0.856	34	0.000
(V1) Variable 1: Administración por objetivos.	0.767	34	0.000
(V2) Variable 2: Toma de decisiones.	0.792	34	0.000

Fuente: SPSS versión 25

Según la tabla 5, los resultados de la prueba Shapiro-Wilk dieron como resultado 0,767 y 0,792 para las variables “administración por objetivos” y “toma de decisiones” respectivamente, y su significación asintótica de ambas variables 0.000 lo cual permite concluir que sus frecuencias son no normales.

A continuación, presentaremos los descriptivos estadísticos generales, en el que veremos los promedios de las respuestas, varianza, desviación estándar, el rango estadístico, la media, el mínimo y el máximo.

Tabla 6
Estadísticos descriptivos generales

Preguntas	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Error	Desv.	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico		Desviación Estadístico	
1.- Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes.	34	3	2	5	3.21	0.157	0.914	0.835
2.- La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal.	34	3	2	5	3.24	0.169	0.987	0.973
3.- La directora asigna los resultados de las metas de cada área.	34	4	1	5	3.21	0.210	1.225	1.502
4.- Los propósitos de cada área deben estar cuantificados.	34	4	1	5	3.00	0.198	1.155	1.333
5.- Los procesos por área deben tener plazos definidos.	34	4	1	5	3.06	0.179	1.043	1.087
6.- Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas.	34	4	1	5	3.09	0.176	1.026	1.053
7.- Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores.	34	4	1	5	2.94	0.189	1.099	1.209
8.- Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas.	34	4	1	5	3.00	0.211	1.231	1.515
9.- Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018.	34	4	1	5	3.09	0.195	1.138	1.295
10.- Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018.	34	4	1	5	2.91	0.176	1.026	1.053
11.- Los procesos administrativos son medidos anualmente.	34	4	1	5	3.26	0.190	1.109	1.231
12.- Los procesos administrativos son verificados anualmente.	34	4	1	5	3.21	0.188	1.095	1.199
13.- Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente.	34	4	1	5	3.09	0.142	0.830	0.689

14.- La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas.	34	3	2	5	3.32	0.156	0.912	0.832
15.- La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final.	34	4	1	5	3.18	0.191	1.114	1.241
16.- La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales.	34	4	1	5	3.18	0.171	0.999	0.998
17.- Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos.	34	4	1	5	3.41	0.164	0.957	0.916
18.- Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos.	34	3	2	5	3.32	0.178	1.036	1.074
19.- La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales.	34	4	1	5	3.03	0.166	0.969	0.939
20.- Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos.	34	3	2	5	3.15	0.170	0.989	0.978
21.- Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos.	34	3	2	5	3.15	0.147	0.857	0.735
22.- Las decisiones tomadas revelan el cumplimiento de las normas ya implantadas	34	3	2	5	3.03	0.166	0.969	0.939
23.- Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal.	34	4	1	5	3.12	0.197	1.149	1.319
24.- Los docentes se adecuan rápidamente a las nuevas disposiciones.	34	3	1	4	3.09	0.148	0.866	0.750
25.- La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones.	34	4	1	5	2.97	0.209	1.218	1.484
26.- Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones.	34	4	1	5	3.09	0.171	0.996	0.992
27.- Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo.	34	4	1	5	3.12	0.201	1.175	1.380
28.- Cuando se establecen nuevos procedimientos administrativos se informa adecuadamente a todo el personal docente.	34	3	2	5	2.97	0.171	1.000	0.999
29.- La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos.	34	4	1	5	3.21	0.168	0.978	0.956
30.- Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas por la dirección siempre son positivas.	34	4	1	5	3.09	0.181	1.055	1.113
31.- La dirección siempre tiene planes de contingencia antes cualquier eventualidad de la institución.	34	4	1	5	3.09	0.176	1.026	1.053

32.- La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio.	34	4	1	5	3.09	0.166	0.965	0.931
33.- La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos.	34	3	2	5	3.06	0.163	0.952	0.906
(D1): Objetivos establecidos por el gerente y el subordinado.	34	3	2	5	3.44	0.153	0.894	0.799
(D2): Objetivos establecidos para cada departamento o puesto.	34	4	1	5	3.15	0.180	1.048	1.099
(D3): Integración de los objetivos departamentales.	34	4	1	5	3.26	0.165	0.963	0.928
(D4): Enfoque en la medición y el control de los resultados.	34	2	2	4	3.06	0.146	0.851	0.724
(D5): Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes.	34	3	2	5	3.26	0.154	0.898	0.807
(D6): Participación activa de las gerencias y subordinados.	34	4	1	5	3.18	0.155	0.904	0.816
(D7): Apoyo intenso de staff.	34	3	2	5	3.29	0.149	0.871	0.759
(D8): Toma de decisiones de rutina.	34	2	2	4	3.18	0.143	0.834	0.695
(D9): Toma de decisiones de adaptación.	34	3	2	5	3.24	0.164	0.955	0.913
(D10): Toma de decisiones innovadoras.	34	3	2	5	3.24	0.158	0.923	0.852
(V1): Administración por objetivos.	34	2	2	4	3.15	0.147	0.857	0.735
(V2): Toma de decisiones.	34	2	2	4	3.03	0.143	0.834	0.696

Fuente: SPSS Versión 25

De acuerdo a la tabla 6, la media para la variable 1 “administración por objetivos” fue de 3.15 y el promedio de respuestas para la variable 2 “toma de decisiones” fue de 3.03 por lo tanto nuestros encuestados respondieron con mayor aceptación a la variable 1.

A nivel preguntas, la que tuvo mejor aceptación fue la N° 17 “¿Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos?” con una media de 3.41.

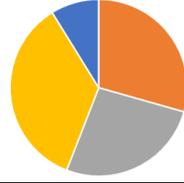
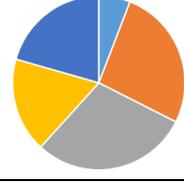
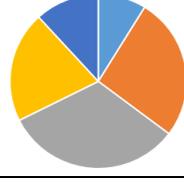
También, a nivel de preguntas la menos aceptada fue la N° 10, “Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018”, con una media de 2.91.

A nivel dimensiones, la que tuvo mayor aceptación fue la N° 1, objetivos establecidos por el gerente y subordinado, con una media de 3.44.

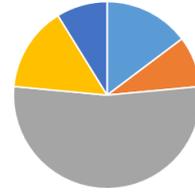
Finalmente, a nivel dimensiones, la de menor aceptación fue la N°4, enfoque en la medición y el control de los resultados, con una media de 3.06.

Los resultados descriptivos ítem por ítem, se aprecian en la Tabla 7, en el que se detalla la alternativa más respondida para cada una de las preguntas del cuestionario. Cabe señalar que, en la gráfica, el color azul representa “totalmente de acuerdo”, el color amarillo “de acuerdo”, el color plomo “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el color anaranjado “en desacuerdo” y el color celeste “totalmente de acuerdo”. La información se encuentra con mayor detalle en el ANEXO 14.

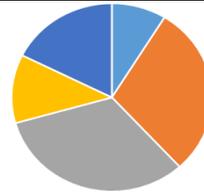
Tabla 7
Resultados descriptivos ítem por ítem

<p>Pregunta 1.- El 41.2% de los encuestados se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado “Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes”.</p>	
<p>Pregunta 2.- El 35.3% de los encuestados se muestra de acuerdo con el enunciado “La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal”.</p>	
<p>Pregunta 3.- El 29.4% de los encuestados se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado “La directora asigna los resultados de las metas de cada área”.</p>	
<p>Pregunta 4.- El 32.4% de los encuestados se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado “Los propósitos de cada área deben estar cuantificados”.</p>	
<p>Pregunta 5.- El 38.2% de los encuestados se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado “Los procesos por cada área deben tener plazos definidos”.</p>	
<p>Pregunta 6.- El 34.2% de los encuestados se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo y de acuerdo con el enunciado “Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas.”.</p>	

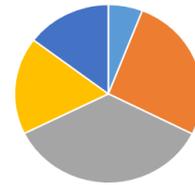
Pregunta 7.- El 52.9% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores”.



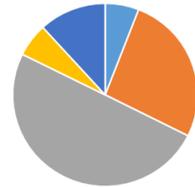
Pregunta 8.- El 32.4% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas”.



Pregunta 9.- El 35.3% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018”.



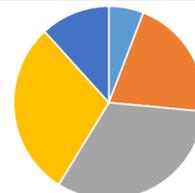
Pregunta 10.- El 50.0% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018”.



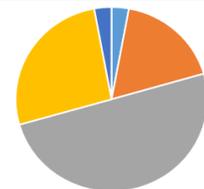
Pregunta 11.- El 29.4% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los procesos administrativos son medidos anualmente”.



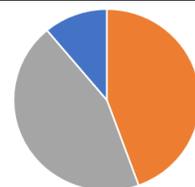
Pregunta 12.- El 32.4% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los procesos administrativos son verificados anualmente”.



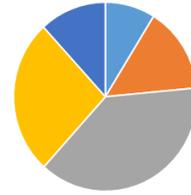
Pregunta 13.- El 50.0% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente”.



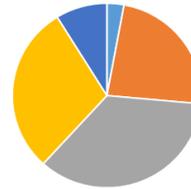
Pregunta 14.- El 35.3% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo y de acuerdo** con el enunciado “La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas”.



Pregunta 15.- El 38.2% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final”.



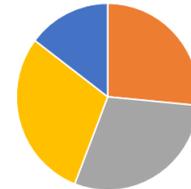
Pregunta 16.- El 35.3% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales”.



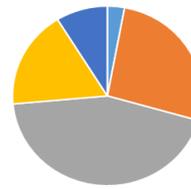
Pregunta 17.- El 38.2% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos”.



Pregunta 18.- El 29.4% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo y de acuerdo** con el enunciado “Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos”.



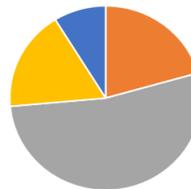
Pregunta 19.- El 44.1% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales”.



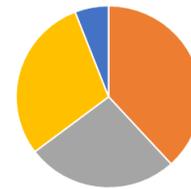
Pregunta 20.- El 38.2% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos”.



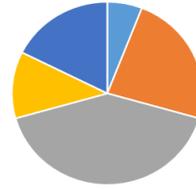
Pregunta 21.- El 52.9% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos”.



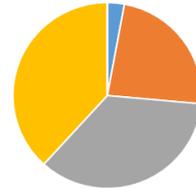
Pregunta 22.- El 38.2% de los encuestados se muestra **en desacuerdo** con el enunciado “Las decisiones tomadas revelan el cumplimiento de las normas ya implantadas”.



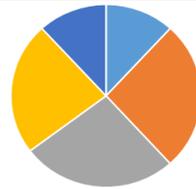
Pregunta 23.- El 41.2% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal”.



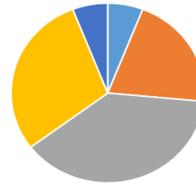
Pregunta 24.- El 35.3% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los docentes se adecuan rápidamente a las nuevas disposiciones”.



Pregunta 25.- El 26.5% de los encuestados se muestra **en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones”.



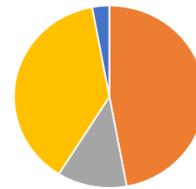
Pregunta 26.- El 38.2% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones”.



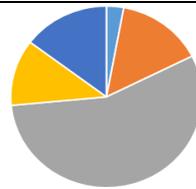
Pregunta 27.- El 29.4% de los encuestados se muestra **en desacuerdo** con el enunciado “Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo”.



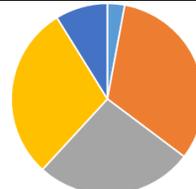
Pregunta 28.- El 47.1% de los encuestados se muestra **en desacuerdo** con el enunciado “Cuando se establecen nuevos procedimientos administrativos se informa adecuadamente a todo el personal docente”.



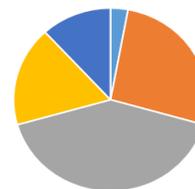
Pregunta 29.- El 55.9% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos”.



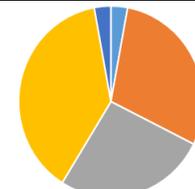
Pregunta 30.- El 32.4% de los encuestados se muestra **es desacuerdo** con el enunciado “Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas por la dirección siempre son positivas”.



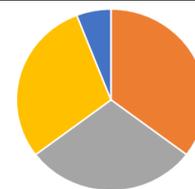
Pregunta 31.- El 41.2% de los encuestados se muestra **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el enunciado “La dirección siempre tiene planes de contingencia ante cualquier eventualidad de la institución”.



Pregunta 32.- El 38.2% de los encuestados se muestra **de acuerdo** con el enunciado “La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio”.



Pregunta 33.- El 35.3% de los encuestados se muestra **en desacuerdo** con el enunciado “La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos”.



Fuente: SPSS version 25

Resultados de prueba de hipótesis.

La validación de nuestra hipótesis se elaboró mediante el coeficiente de correlación de rho de Spearman, por medio del que podemos precisar el nivel de relación que existe entre mis dos variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

Tabla 8
Prueba de Hipótesis: rho de Spearman

		V 1: Administración por objetivos.	V 2: Toma de decisiones.	D 8: Toma de decisiones de rutina.	D 9: Toma de decisiones de adaptación.	D 10: Toma de decisiones innovadoras.
Rho de Spearman	V 1: Administración por objetivos.	1.000	,742**	,680**	,751**	,701**
	Coeficiente de correlación		0.000	0.000	0.000	0.000
	Sig. (bilateral)					
	N	34	34	34	34	34
	V 2: Toma de decisiones.	,742**	1.000	,908**	,843**	,824**
	Coeficiente de correlación	0.000		0.000	0.000	0.000
	Sig. (bilateral)					
	N	34	34	34	34	34
	D 8: Toma de decisiones de rutina.	,680**	,908**	1.000	,796**	,700**
	Coeficiente de correlación	0.000	0.000		0.000	0.000
	Sig. (bilateral)					
	N	34	34	34	34	34
D 9: Toma de decisiones de adaptación.	,751**	,843**	,796**	1.000	,765**	
Coeficiente de correlación	0.000	0.000	0.000		0.000	
Sig. (bilateral)						
N	34	34	34	34	34	
D 10: Toma de decisiones innovadoras.	,701**	,824**	,700**	,765**	1.000	
Coeficiente de correlación	0.000	0.000	0.000	0.000		
Sig. (bilateral)						
N	34	34	34	34	34	

Fuente: SPSS Versión 25

En la tabla 8, contemplaremos que la variable 1 “administración por objetivos” presenta como resultados para la variable 2 “toma de decisiones” una significación asintótica bilateral de 0.000 y como coeficiente de rho de Spearman de 0.742, lo que indica que existe una relación positiva alta.

La variable 1 “administración por objetivos” presenta como resultados para la dimensión 8 “toma de decisiones de rutina” una significación asintótica bilateral de 0.000 y como coeficiente de rho de Spearman de 0.680, lo que indica que existe una relación positiva moderada.

La variable 1 “administración por objetivos” presenta como resultados para la dimensión 9 “toma de decisiones de adaptación” una significación asintótica bilateral de 0.000 y como coeficiente de rho de Spearman de 0.751, lo que indica que existe una relación positiva alta.

La variable 1 “administración por objetivos” presenta como resultados para la dimensión 10 “toma de decisiones de innovadoras” una significación asintótica bilateral de 0.000 y como coeficiente de rho de Spearman de 0.701, lo que indica que existe una relación positiva alta.

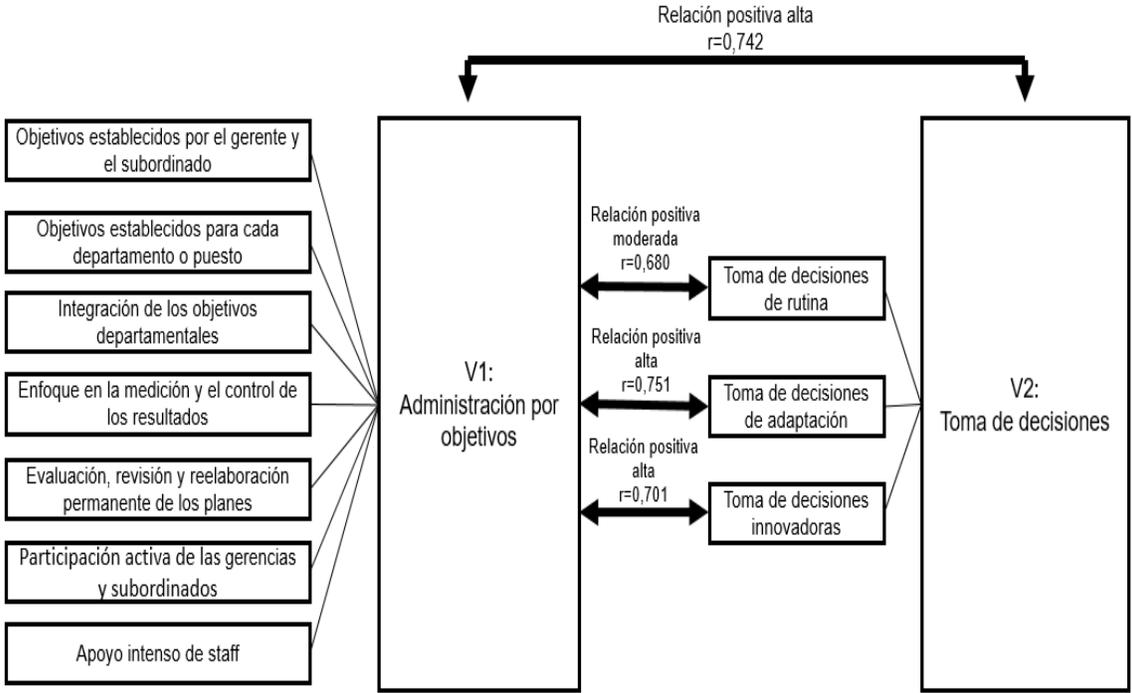


Figura 8. Gráfica de correlaciones encontradas

Fuente: Autor

V. DISCUSIÓN

Según Lam (2016) la discusión es el segmento más complicado de redactar pues en ella se debe estudiar los resultados en contraste con los objetivos e hipótesis planteados con los actuales mostrados en nuestra investigación.

Discusión con los antecedentes:

En los siguientes párrafos describiremos el comparativo de los resultados conseguidos de los antecedentes de mi estudio.

En base al trabajo presentado por Rojas (2018) en la que se halló que su objetivo final era semejante al expuesto en la presente investigación, ya que en los dos casos buscaron ubicar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones, más en diferente ambiente, ya que Rojas (2018) realizó su investigación a los trabajadores de E. Lau Si Callao, que ofrece servicios técnicos a nivel Lima y provincia. La muestra seleccionada por Rojas se elevó 44 colaboradores administrativo, área técnica y almacén, a oposición de esta investigación que se realizó una muestra censal con 34 colaboradores según la planilla institucional. Para los resultados Rojas (2018) se apoyó en la prueba estadística de Pearson, con un resultado significativo bilateral de 0.000 y un grado de correlación positiva alta de 0.889. Mientras la presente investigación aplicó la prueba de rho de Spearman y halló como significación bilateral 0.000 y un grado de correlación positiva alta de 0.742. Entonces podemos concluir que las variables administración por objetivos y toma de decisiones, trabajadas por Rojas (2018) tienen una relación en el medio trabajado que es el Callao, para lo cual el presente trabajo complementa relación habiendo sido trabajada en San Martín de Porres.

Con respecto al trabajo presentado por Saavedra (2018), en la que su objetivo final fue comprobar la dependencia entre la administración por objetivos y la toma de decisiones, pero en diferente ámbito, ya que el investigador lo aplicó en los trabajadores de la empresa Soporte Promocional SAC, en Lima, siendo ésta una agencia de trade marketing que brinda soporte comercial a las marcas hasta que llegan al consumidor, presentó una muestra censal de 43 trabajadores de las áreas

administrativas, según la planilla de la oficina de RR.HH., similar a nuestra investigación que consideró a una muestra censal de 34 trabajadores en una institución educativa. Para obtener los resultados, Saavedra utilizó la prueba estadística de rho de Spearman el cual obtuvo una significación bilateral de 0.000 con un grado de correlación positiva alta de 0.789 y esta investigación también aplicó rho de Spearman con una significación bilateral de 0.000 y un grado de correlación de 0.742. Se puede concluir que las variables administración por objetivos y toma de decisiones estudiadas por Saavedra (2018) en la empresa de soporte comercial tienen un alto porcentaje de relación. Seguramente los resultados de su muestra tienen valores más determinantes que los nuestros trabajados en una institución educativa.

El trabajo presentado por López (2017) tuvo como objetivo establecer la correlación entre los procedimientos administrativos y la toma de decisiones en una corporación encargada del comercio exterior, importaciones y exportaciones. Esta investigación expuso determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones. En cuanto al entorno estudiado por López (2017), su estudio fue realizado en el distrito de Ate, mientras, esta investigación se realizó en el distrito de S.M.P. La muestra comentada por López (2017) fue censal, la conformaron 18 trabajadores, constituidas por gerente, administrador y asistentes, mientras que la muestra de este estudio la conformaron 34 colaboradores administrativos y plana docente. En ambas investigaciones se aplicó la prueba de rho de Spearman, alcanzando una significación bilateral menor a 0.5, por lo que se establece la relación entre ambas variables. No obstante, el resultado de López (2017) nos muestra una correlación positiva alta de 0.831 y este estudio una correlación positiva de 0.742. Concluimos entonces que ambas variables, procesos administrativos y toma de decisiones tienen un alto porcentaje de correlación, lo cual es apoyado por nuestro estudio que nos indica que la administración por objetivos y la toma de decisiones también se correlacionan favorablemente.

Referente al trabajo exhibido por Chávez (2017) tuvo como objetivo determinar la relación entre el plan estratégico y la toma de decisiones gerenciales, más esta investigación propuso diagnosticar la relación entre la administración por objetivos

y la toma de decisiones. Chávez lo aplicó a una muestra pequeña de trabajadores administrativos del sector salud SALUDPOL, caso contrario a nuestro proyecto que indicó una muestra censal de 34 trabajadores entre administrativos y plana docente en una institución educativa. En ambos casos se utilizó la prueba de rho de Spearman, logrando como resultado valores de significación bilateral menor a 0.05, aunque los resultados para Chávez (2017) manifestaron una relación positiva muy alta ($r=0.913$) y este estudio encontró una correlación positiva alta ($r=0.742$). Entonces podemos concluir que las variables plan estratégico y la toma de decisiones gerenciales observadas por Chávez (2017) tienen un alto porcentaje de correlación en el ambiente estudiado, lo cual es acompañado por el presente estudio al indicar que la administración por objetivos también se relaciona con la toma de decisiones en el entorno de Lima.

La investigación expuesta por Infantes (2019) tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la administración financiera y la toma de decisiones, este estudio quiso determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones. Infantes (2019) realizó su estudio en una institución educativa privada, similar al presente estudio que fue realizada en una institución educativa del estado. La muestra censal desarrollada por Infantes (2019) estuvo conformada por 80 colaboradores, entre administrativos, docentes y operarios, mientras la presente investigación contó con 34 colaboradores, entre personal docente y administrativos. En ambos casos se aplicó la prueba de rho de Spearman, obteniendo una significación bilateral menor a 0.050, encontrando relación entre las variables, no obstante, los resultados para Infantes (2019) mostraron una relación positiva moderada ($r=0.426$) y este estudio mostró una relación positiva alta ($r=0.742$). Podemos deducir que las variables administración financiera y toma de decisiones estudiadas por Infantes (2019) tiene un porcentaje moderado de correlación en el ambiente estudiado, lo cual es avalado por el presente estudio, al agregar certeza estadística que las variables administración por objetivos y toma de decisiones también se relacionan en el contexto de Lima.

La investigación presentada por Asto (2015), cuyo objetivo fue determinar la relación entre la estrategia de gestión financiera y la toma de decisiones, esta

investigación ideó determinar la relación de la administración por objetivos y la toma de decisiones. El ambiente estudiado por Asto (2015) fue la empresa NAVISAF S.A.C. ubicada en La Molina, dedicada a la gestión de flotas por telemetría, por otro lado, nuestro estudio fue realizado en una institución educativa. La muestra analizada por Asto (2015) estuvo conformada por 35 colaboradores y la muestra de este estudio fue de 34 trabajadores. En ambos casos se aplicó la prueba de rho de Spearman, dando valores de significación $p=0.000$, por lo tanto muestra una relación entre las variables, con respecto a Asto (2015) encontró una correlación positiva alta ($r=0.799$) similar a nuestro estudio que encontró ($r=0.742$) siendo también correlación positiva alta. Entonces podemos concluir que las variables estrategia de gestión financiera y toma de decisiones estudiadas por Asto tienen un buen porcentaje de correlación en su ambiente de estudio, siendo confirmado por nuestro estudio, en el que indica que las variables administración por objetivos y toma de decisiones también se correlacionan.

Respecto a los estudios realizados por González (2002), Verboncu y Cochinã (2017) se halló que su enfoque también está basado en la eficiencia, la calidad y la responsabilidad definiendo métodos para medir el cumplimiento de los colaboradores.

Discusión con la teoría:

Conforme a la teoría observada, la variable 1 “administración por objetivos” que fue conformada por las dimensiones “objetivos establecidos por el gerente y subordinado”, “objetivos establecidos para cada departamento o puesto”, “integración de los objetivos departamentales”, “enfoque en la medición y el control de los resultados”, “evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes”, “participación activa de las gerencias y subordinados” y “apoyo intenso de staff” según Chiavenato (2014). El análisis descriptivo general guarda relación con la teoría, siendo estos los resultados de las encuestas los esperados (objetivos establecidos por el gerente y el subordinado = 3,44; objetivos establecidos para cada departamento o puesto = 3,15; integración de los objetivos departamentales = 3,26; enfoque en la medición y el control de los resultados = 3,06; evaluación,

revisión y reelaboración permanente de los planes = 3,26; participación activa de las gerencias y subordinados = 3,18 y apoyo intenso de staff = 3,29) de la escala de Likert, en la que 1 fue totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Es así que la presente investigación, corrobora la postura del autor teórico en relación a las dimensiones que componen la variable “administración por objetivos”

Conforme a la teoría observada, la variable 2 “toma de decisiones” que fue conformada por las dimensiones “toma de decisiones de rutina”, “toma de decisiones de adaptación” y “toma de decisiones innovadoras” según Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017). El análisis descriptivo general guarda relación con la teoría, siendo estos los resultados de las encuestas los esperados (toma de decisiones de rutina = 3,18; toma de decisiones de adaptación = 3,24 y toma de decisiones innovadoras = 3,24) de la escala de Likert, en la que 1 fue totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Es así que la presente investigación, corrobora la postura del autor teórico en relación a las dimensiones que componen la variable “toma de decisiones”

VI. CONCLUSIONES

Según Lam (2016), las conclusiones son divulgaciones que nacen del producto o efecto de los resultados y vienen a constituir los aportes y mejoras de la investigación realizada. Para Manterola, Pineda y Vial (2007) las conclusiones deben ser directas y precisas, explicando las piezas más importantes de los resultados. A continuación, detallaremos las conclusiones a las que llegamos con este estudio.

1. Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020.; esta fue validada a través de la prueba de rho de Spearman con una significación bilateral de 0.000 y como coeficiente de rho de Spearman de 0.742.
2. Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de rutina en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020; esta fue validada a través de la prueba de rho de Spearman con una significación bilateral de 0.000 y como coeficiente de rho de Spearman de 0.680.
3. Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de adaptación en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020; esta fue validada a través de la prueba de rho de Spearman con una significación bilateral de 0.000 y como coeficiente de rho de Spearman de 0.751.
4. Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones innovadoras en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020; esta fue validada a través de la prueba de rho de Spearman con una significación asintótica bilateral de 0.000 y como coeficiente de rho de Spearman de 0.701.

VII. RECOMENDACIONES

Según Lam (2016), las recomendaciones forman parte de las conclusiones y son las sugerencias para investigaciones en la posteridad, tales como procedimientos alternos, trabajos que debieron realizarse, y temas que debieron analizarse para las futuras investigaciones.

A la institución en la que se realizó la investigación, se recomienda la aplicación de la administración por objetivos APO, con lo cual se asistiría a todas las áreas, por medio de la creación de protocolos para la virtualización de procesos (debido a la coyuntura actual) las cuales contengan los lineamientos a seguir para llegar al objetivo final que es brindar educación de calidad. Apoyaría también la creación de flujogramas por procesos con su detallada descripción para la comunicación de las áreas. Todo ello debido a que la investigación presentada ha encontrado que existe una relación positiva alta entre la administración por objetivos y la toma de decisiones.

A instituciones similares, rubro de educación, se recomienda reforzar la administración por objetivos, elaborando un plan de emergencia ante cualquier imprevisto, ya que como podemos observar en la actualidad, este sector debe ser reforzado constantemente y a la vanguardia de la realidad, puesto que la educación es imprescindible para el desarrollo integral de la persona. También se recomienda establecer objetivos, indicando plazos y fechas a cumplir, teniendo en cuenta las competencias del equipo y la condición en la que se hallan. El producto de esta investigación, en la que se aplicó la prueba de rho de Spearman, puede ser aplicado también en otros ámbitos. La institución debe contar con un control de los objetivos planteados y así contemplar desaciertos por parte de los colaboradores, evitando tomar riesgos en las decisiones que adoptamos día a día.

A investigadores de la línea de investigación de gestión de organizaciones, y a estudiantes de pregrado y maestría, se da la facilidad la información reunida en este estudio, con la idea que pueda ser de uso para investigaciones futuras.

REFERENCIAS

- Ahumada, E. y Perusquia, J. (2016). Business intelligence: Strategy for competitiveness development in technology-based firms. *Contaduría y administración*. 1(61), 127-158. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Alonso, E. (2015). A participatory organization: The Mondragon group. *Intangible Capital*. 3(11), 546-576. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54941394013>
- Arias, J., Villasís, M. y Miranda, M. (2 de abril de 2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, LXII (2), 201-206. Obtenido de <http://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/181/309>
- Asto, M. (2015). Estrategia de gestión financiera y toma de decisiones en la Empresa NAVISAF S.A.C. La Molina, 2015. (Tesis pregrado). Universidad César Vallejo, Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/15466>
- Aiken, L. (1985). Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 1(45), 131-142, DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164485451012>
- Benavides, J (2014). *Administración 2ª* ed. México: Mc Graw-Hill. Interamericana
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*. (3º ed.) Colombia: Pearson educación.
- Bernal, C (2014). *Introducción a la administración de las Organizaciones*. Enfoque global e integral Colombia.
- Blanke, S. (2009). México: una gran crisis sin (grandes) respuestas. *Nueva Sociedad*. Recuperado de <https://www.nuso.org/articulo/mexico-una-gran-crisis-sin-grandes-respuestas/>
- Carraza, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. (1ª ed.) Lima, Perú. Editorial San Marcos.

- Chacón, J. (2013). An Experience in Teaching Educational Research in the Framework of the "Aula" Project at Universidad Veracruzana. *Revista mexicana de investigación educativa*. 58(18), 735-768. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662013000300004&lng=es&nrm=iso
- Chávez-Barboza y Rodríguez-Miranda (2018). Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE) *Revista Ensayos Pedagógicos*, Vol. XIII, No. 1. DOI: <http://dx.doi.org/10.15359/rep.13-1.4>
- Chávez, E. (2017) Plan estratégico y la Toma de decisiones gerenciales de SALUDPOL Chimbote en el año 2017. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12086>
- Chiavenato, I (2014). *Introducción a la teoría General de la Administración* (8ª ed.) México D.F. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Corona, J. (2016). Notes on Research Methods. *MediSur*. 1(14), 81 – 93. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100016&lng=es&tlng=es
- Espinosa, C. (2016). How Are Organizational Decisions Made? A Classical Review. *Sociológica (Méx)*, 87 (31), 43 – 78. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732016000100002&lng=es&tlng=es
- Espinoza, E. (2018). Hypothesis in research. *Mendive. Revista de Educación*, 1 (16), 122-139. Recuperado de: <http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1197/1028>
- Fernández-Bedoya, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(4), 65-76. DOI: <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>

- Infantes, C. (2019). Administración Financiera y Toma de Decisiones en la Institución Educativa Privada Enrique Espinosa 2019. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/36072>
- Galway, G. y Pastor, B. (2015). Research and evidence in education decision-making: a comparison of results from two pan-canadian studies. *Education Policy Analysis Archives*, 109(123), 109. DOI: <https://doi.org/10.14507/epaa.v23.1905>
- García, J., Reding, A. y López, J. (2013). Sample size calculation in medical education research. *Investigación en educación médica*, 8(2), 217-224. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000400007&lng=es
- González, C. y Sánchez, L. (2014). Formulation of instructional objectives in the educational curriculum. *Educación Médica Superior*, 3(28), 467-481. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412014000300008&lng=es&nrm=iso
- González, J. (2002). La productividad por cumplimiento de objetivos en la Jefatura Central de Tráfico: hacia un nuevo modelo de gestión pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 23. 79-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.24965/gapp.vi23.299>
- Grimaldo, I. (2016). Una de cada cuatro medianas empresas registran caídas de 50% en ventas por su mala gestión. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cuatro-medianas-empresas-registran-caidas-50-ventas-mala-gestion-115183-noticia/?ref=gesr>
- Hellriegel, Jackson, Slocum, Franklin (2017). *Administración, un enfoque basado en competencias* (12ª ed.) México D.F.
- Hernández, R. (2011) “*Introducción a la Administración*” (5ª ed.). México: Mc Graw-Hill. Interamericana Editores.
- Hernández, J. y Gómez, D. (2010). An approach to the concept of management and administration applied to the discipline of nursing. *Escola Anna Nery*, 3(14), 625-632. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-81452010000300027> citado

- Hernández, M. (2017). Management control and performance measurement systems: basic concepts as a framework for research. *Ciencia y Sociedad*, 1(42), 115-128. DOI: <https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp115-128>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Henríquez, E. y Zepeda, M. (2004). RESEARCH SCIENTIFIC ARTICLE: KNOW HOW. *Ciencia y enfermería*, 1(10), 17-21. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532004000100003>
- Lam, R. (2016). Writing a scientific paper. *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 1(32), 57-69. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892016000100006
- López, M. (2017). *Procesos administrativos y toma de decisiones de la Empresa Multicentro Santa Catalina S.A. en el distrito de Ate, 2016*. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/21636>
- Martínez, A. y Campos F. (2014). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Revista mexicana de ingeniería biomédica*, 36(3), 181-191. DOI: <http://dx.doi.org/10.17488/RMIB.36.3.4>
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación* (6to semestre). México, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Manterola, C., Pineda, V. y Vial, M. (2007). Presentations at scientific meetings. *Revista chilena de cirugía*, 2(59), 156-160. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-40262007000200014>
- Montes, Á. y Montes, A. (2014). Research projects guide. Universitas. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (20), 91-126. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476147260005>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). The human Resource management as a key element and quality competitiveness organizacional. *Revista Científica "Visión de*

- Futuro*", 2(20), 1-20. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357947335001/html/index.html>
- Moscoso, J. (2017). Mixed Methods in Education Research: Towards a reflexive use. *Cadernos de Pesquisa*, 164(47), 632-649. DOI:
<https://doi.org/10.1590/198053143763>.
- Mosteiro, M. y Porto A. (2017). La investigación en educación. *Notas teórico-metodológicas de pesquisas em educação: concepções e trajetórias*, 13-40. DOI:
<https://doi.org/10.7476/9788574554938.001>.
- Ojeda, R. (2015). Decisions on the Allocation of Staff to Work Schedules Using Linear Programming: The Case of a Company Call in Mexico. *Investigación administrativa*, 115 (44). Recuperado de:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782015000100003&lng=es&nrm=iso
- Otzen, T. y Manterola C. (2017). Sampling Techniques on a Population Study. *International Journal of Morphology*, 1 (35), 227-232. DOI:
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Paim, A.; Iappe, N. y Rocha, D. (2015). Teaching methods used by teachers of nursing: focus on questionable methodology. *Enfermería Global*, 37 (14), 136-152. Recuperado de:
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412015000100007&lng=es&nrm=iso
- Raia, A (2008). *Administración por Objetivos*. Trillas.
- Robbins S. y Coulter M. (2018). *Administración* (13ª ed.) México.
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2018). Information use model for the strategic decision making in information organizations. *Transinformação*, 1(30), 51-64. DOI:
<https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>

- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *Revista electrónica de Veterinaria*, 1(16), 1-14. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>
- Rojas, M. (2018). Administración por objetivos y su influencia en la toma de decisiones de la empresa E. Lau Si Callao, 2018. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/23225>
- Rosas-Baños, M., Santiago, M. y Lara-Rodríguez R. (2015). Education in and Reproduction of Non-Capitalist Societies. The case of students in high school learning programs with television support and a community forestry company in San Pedro el Alto, Mexico. *Perfiles educativos*, 149(37), 94-111. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000300006&lng=es&nrm=iso
- Saavedra, E. (2018). Administración por objetivos y su relación con la toma de decisiones en la Empresa Soporte Promocional S.A.C. Magdalena 2018. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/36397>
- Salcedo, H. (2011). Los objetivos y su importancia para el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista de Pedagogía*, 91(XXXII), 113-130. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=659/65926549007>
- Trillos, C. (2017). La pregunta, eje de la investigación. Un reto para el investigador. *Revista Ciencias de la Salud*, 3(15), 309-312. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v15n3/1692-7273-recis-15-03-00309.pdf>
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, 83(18), 31-55. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002&lng=en&nrm=iso

- Verboncu, I. y Cochină, I. (2017). Reflections on Some Complex Management Methods: Management by Objectives and Management Based on Profit Centres. *Review of International Comparative Management*. 5(18), 491-502. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/2011213981?accountid=37408>
- Villafana, C. (2017). Influencia del planeamiento estratégico en la competitividad empresarial de las MYPES de Lima Norte. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/19653>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	Chiavenato (2014) La APO es el proceso por el cual los gerentes y los subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de los resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad (p. 165)	La Administración por Objetivos se evalúa tomando en cuenta los siguientes factores: conjunto de objetivos establecidos por el gerente y subordinado, objetivos establecidos por cada departamento o puesto, integración de objetivos departamentales, enfoque en la medición y el control de resultados, evaluación revisión y revaloración permanente de los planes, participación activa de las gerencias y subordinados y apoyo intenso de staff; con el fin de alcanzar todos los objetivos.	Objetivos establecido por el gerente y el subordinado	Los objetivos son establecidos de forma conjunta	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
				Participan activamente en el proceso	
			Objetivos establecidos para cada departamento o puesto	Determinar los resultados	
				Los objetivos deben estar cuantificados y tener plazos definidos	
			Integración de los objetivos departamentales	Correlación	
				Niveles superiores e inferiores	
			Enfoque en la medición y el control de los resultados	Planes tácticos convenientes	
				Resultados alcanzados	
				Resultados planeados	
			Evaluación, revisión y revaloración permanente de los planes	Evaluación y revisión	
				Tomar medidas correctivas	
			Participación activa de las gerencias y subordinados	Participación intensa	
	Conveniencia				
	Evalúa el avance				
	Apoyo de un staff				
	Coordinación				
	Integración de esfuerzos				
TOMA DE DECISIONES	Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) La toma de decisiones abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción. (p. 254)	La toma de decisiones es parte de nuestro día a día, comúnmente se toma decisiones de rutina que no traerán mayores consecuencias, en otras ocasiones se toma decisiones de adaptación, siendo ésta más complejo, y finalmente se toma decisiones innovadoras que tendrán un gran impacto, ya sea positivo o negativo.	Toma de decisiones de rutina	Reglas establecidas	
				Procedimientos	
				Sistemas	
			Toma de decisiones de adaptación	Convergencia	
				Mejora continua	
				Innovación institucional	
			Toma de decisiones innovadoras	Innovación tecnológica	
	Innovación administrativa				

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos (cuestionario)

Cuestionario de administración por objetivos y toma de decisiones

Nombres y Apellidos:

Edad:

Sexo:

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración, marque con una X en el recuadro que corresponda a su respuesta, tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto y el 1 al valor más bajo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

A continuación, se presenta la escala de valoración:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

ÍTEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes.					
2	La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal.					
3	La directora asigna los resultados de las metas de cada área.					
4	Los propósitos por cada área deben estar cuantificados.					
5	Los procesos por área deben tener plazos definidos.					
6	Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas.					
7	Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores.					
8	Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas.					
9	Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018.					
10	Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018.					
11	Los procesos administrativos son medidos anualmente.					

12	Los procesos administrativos son verificados anualmente.						
13	Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente.						
14	La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas.						
15	La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final.						
16	La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales.						
17	Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos.						
18	Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos.						
19	La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales.						
20	Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos.						
21	Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos.						
22	Las decisiones tomadas rebelan el cumplimiento de las normas ya implantadas.						
23	Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal.						
24	Los docentes se adecuan rápidamente a las nuevas disposiciones.						
25	La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones.						
26	Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones.						
27	Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo.						
28	Cuando se establecen nuevos procedimientos administrativos se informa adecuadamente a todo el personal docente.						
29	La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos.						
30	Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas por la dirección siempre son positivas.						
31	La dirección siempre tiene planes de contingencia ante cualquier eventualidad de la institución.						
32	La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio.						
33	La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos.						

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO				
Administración por objetivos y toma de Decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020.	¿Cuál es la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020?,	Determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.	Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.	Administración por objetivos	Chiavenato (2014) La APO es el proceso por el cual los gerentes y los subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de los resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad (p. 165)	La administración por objetivos se evalúa tomando en cuenta los siguientes factores: objetivos establecidos por el gerente y subordinado, objetivos establecidos por cada departamento o puesto, integración de objetivos departamentales, enfoque en la medición y el control de resultados, evaluación revisión y revaloración permanente de los planes, participación activa de las gerencias y subordinados y apoyo intenso de staff; con el fin de alcanzar todos los objetivos.	Objetivos establecidos por el gerente y el subordinado	Los objetivos son establecidos de forma conjunta	Cuestionario Escala de Likert				
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS				¿Cuál es la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de rutina en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020?,	Determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de rutina en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.		Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de rutina en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.	Objetivos establecidos para cada departamento o puesto	Participan activamente en el proceso	Determinar los resultados
												Los objetivos deben estar cuantificados y tener plazos definidos	Correlación
	¿Cuál es la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de adaptación en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020?	Determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de adaptación en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.	Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de adaptación en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.				¿Cuál es la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de adaptación en la I.E. 3701 Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020?	Determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de adaptación en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.		Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones de adaptación en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.	Integración de los objetivos departamentales	Enfoque en la medición y el control de los resultados	Planes tácticos convenientes
												Evaluación, revisión y revaloración permanente de los planes	Resultados alcanzados
	¿Cuál es la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones innovadoras en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020	Determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones innovadoras en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.	Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones innovadoras en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.				¿Cuál es la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones innovadoras en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020?	Determinar la relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones innovadoras en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.		Existe relación entre la administración por objetivos y la toma de decisiones innovadoras en la I.E. 3701 Fe y Alegría, en San Martín de Porres, 2020.	Participación activa de las gerencias y subordinados	Resultados planeados	Evaluación y revisión
				Participación intensa	Tomar medidas correctivas								
	Toma de decisiones	Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) La toma de decisiones abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción. (p. 254)	La toma de decisiones es parte de nuestro día a día, comúnmente se toma decisiones de rutina que no traerán mayores consecuencias, en otras ocasiones se toma decisiones de adaptación, siendo ésta más compleja, y finalmente se toma decisiones innovadoras que tendrán un gran impacto, ya sea positivo o negativo.	Apoyo intenso de staff	Toma de decisiones de rutina	Reglas establecidas	Toma de decisiones de adaptación	Toma de decisiones innovadoras		Conveniencia			
										Evalúa el avance	Sistemas		
										Apoyo de un staff	Modificar practicas		
										Coordinación	Mejorar practicas		
										Integración de esfuerzos	Innovación institucional		
Procedimientos									Innovación tecnológica				
								Innovación administrativa					

Anexo 4. Carta de Autorización de la empresa



I.E. "FE Y ALEGRÍA N° 1"
U.G.E.L. N° 02 Rimac - S.M.P.

CONTANCIA DE AUTORIZACIÓN

La directora de la I.E. 3701 "FE Y ALEGRÍA N° 1" de Valdivieso – San Martín de Porres, AUTORIZA a: **VIVIAN MAYUMI NICHU ARAKAKI** con DNI 46259929, para desarrollar su trabajo de Proyecto de Investigación de la Universidad Cesar Vallejo, aplicando sus encuestas sobre Administración por Objetivos y Toma de Decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría N° 1.

Se expide la presente **AUTORIZACIÓN**, a solicitud de la interesada, para los fines que estime conveniente.

San Martín de Porres, 15 de octubre del 2019




Lic. LOURDES HAYDEE SANCHEZ DÍAZ
DIRECTORA I.E.

Anexo 5. Consentimiento Informado

Carta de consentimiento informado para participantes del CUESTIONARIO para el proyecto “ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y TOMA DE DECISIONES EN LA I.E. 3701 FE Y ALEGRÍA, SAN MARTÍN DE PORRES, 2020”

Mi nombre es Vivian Mayumi Nicho Arakaki y me encuentro desarrollando una evaluación para conocer la relación de la administración por objetivos y toma de decisiones del personal administrativo y docente en Lima.

Estamos realizando una encuesta que busca conocer los puntos de vista del personal administrativo en Lima, con respecto a la administración por objetivos, así como sobre aquellas acciones que podrían coadyuvar a incentivarlo. Por ello estamos invitando a la comunidad administrativa de la I.E. educativa a participar contestando un cuestionario.

Si usted está de acuerdo en participar en este estudio, queremos invitarlo a que conteste este cuestionario que tiene una aplicación de alrededor de 5 minutos. En el mismo vamos a preguntarle algunos datos sociodemográficos, posteriormente preguntaremos asuntos relacionados a la el marketing verde y su relación con sus decisiones de compra.

Su participación en esta encuesta no tiene costo alguno y es totalmente voluntaria. Es decir, no tiene que participar si no lo desea y puede suspender su participación en el momento que usted decida, sin que haya ninguna consecuencia. El hecho de que decida participar o no en el estudio, así como el hecho de expresar libremente sus opiniones, cualesquiera que estas sean, no tendrá ninguna repercusión negativa para usted o su puesto de trabajo o estudio.

La información se reportará de manera general, es decir, se eliminará cualquier dato que le pudiera identificar a usted. Todos los datos serán registrados directamente en una base de datos, y únicamente los investigadores responsables podrán tener acceso a los mismos mediante claves de seguridad.

Si está de acuerdo en participar en el estudio, por favor escriba “Sí estoy de acuerdo en participar” en la parte inferior de la encuesta, además de su firma.

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 6. Validación de expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Administración por Objetivos

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Conjunto de objetivos establecido por el gerente y el subordinado							
1	Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes	X		X		X		
2	La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Objetivos establecidos para cada departamento o puesto							
3	La directora asigna los resultados de las metas de cada área	X		X			X	<i>Los resultados no se asignan, sino las metas en sí</i>
4	Los propósitos por cada área deben estar cuantificados	X		X		X		
5	Los procesos por área deben tener plazos definidos	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Integración de los objetivos departamentales							
6	Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas	X		X		X		
7	Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4 Enfoque en la medición y el control de los resultados							
8	Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas	X		X		X		
9	Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018	X		X		X		
10	Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5 Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes							
11	Los procesos administrativos son medidos anualmente	X		X		X		
12	Los procesos administrativos son verificados anualmente	X		X		X		
13	Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente	X		X			X	<i>Mal redactado</i>

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 6 Participación activa de las gerencias y subordinados							
14	La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas	X		X		X		
15	La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final	X		X		X		
16	La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales	X		X		X		
	DIMENSIÓN 7 Participación activa de las gerencias y subordinados							
17	Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos	X		X		X		
18	Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos	X		X			X	No se entiende a qué técnica hace referencia
19	La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Víctor Hugo Fernández Bedoya DNI: 44326351

Especialidad del validador: Investigador RENACYT, especialista en Ciencias Empresariales

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

04 de setiembre del 2019


 My Lic. Adm. Víctor H. Fernández Bedoya
 INVESTIGADOR EN CIENCIAS
 EMPRESARIALES
 CLAD REGUC 010000

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: Toma de Decisiones

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Toma de decisiones de rutina							
1	Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos	X		X		X		
2	Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos	X		X			X	<i>No está claro a que se refiere con "ingresar".</i>
3	Las decisiones tomadas rebelan el cumplimiento de las normas ya implantadas	X		X		X		
4	Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal	X		X		X		
5	Los docentes se adecuan rápidamente a las nuevas disposiciones	X		X		X		
6	La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Toma de decisiones de adaptación							
7	Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones	X		X		X		
8	Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo	X		X		X		
9	Cuándo se establecen nuevos procedimientos administrativos se informa adecuadamente a todo el personal docente	X		X		X		
10	La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Toma de decisiones innovadoras							
11	Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas por la dirección siempre son positivas	X		X		X		
12	La dirección siempre tiene planes de contingencia ante cualquier eventualidad de la institución	X		X		X		
13	La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio	X		X		X		
14	La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Víctor Hugo Fernández Bedoya DNI: 44326351

Especialidad del validador: Investigador RENACYT, especialista en Ciencias Empresariales

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

04 de setiembre del 2019



Mg. Lic. Adm. Víctor H. Fernández Bedoya
INVESTIGADOR EN CIENCIAS
EMPRESARIALES
CLAD REGUC 019826

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Administración por objetivos

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Objetivos establecido por el gerente y el subordinado,							
1	Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes.	X		X		X		
2	La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Objetivos establecidos para cada departamento o puesto.							
3	La directora asigna los resultados de las metas de cada área.	X		X		X		
4	Los propósitos por cada área deben estar cuantificados.	X		X		X		
5	Los procesos por área deben tener plazos definidos.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Integración de los objetivos departamentales.							
6	Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas.	X		X		X		
7	Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4 Enfoque en la medición y el control de los resultados.							
8	Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas.	X		X		X		
9	Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018.	X		X		X		
10	Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5 Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes.							
11	Los procesos administrativos son medidos anualmente.	X		X		X		
12	Los procesos administrativos son verificados anualmente.	X		X		X		
13	Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente.	X		X		X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 6 Participación activa de las gerencias y subordinados.							
14	La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas.	X		X		X		
15	La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final.	X		X		X		
16	La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 7 Apoyo intenso de staff.							
17	Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos.	X		X		X		
18	Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos.	X		X		X		
19	La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr/ Mg: CARRANZA ESTELA Teodoro**.....
DNI: 08074405.....

Especialidad del validador: **Doctor en Administración, Magister en Evaluación y Acreditación, Lic. en Administración**

19 de noviembre de 2019

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: Toma de decisiones

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Toma de decisiones de rutina.							
20	Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos.	x		x		x		
21	Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos.	x		x		x		
22	Las decisiones tomadas revelan el cumplimiento de las normas ya implantadas.	x		x		x		
23	Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal.	x		x		x		
24	Los docentes se adecuan rápidamente a las nuevas disposiciones.	x		x		x		
25	La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2 Toma de decisiones de adaptación.							
26	Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones.	x		x		x		
27	Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo.	x		x		x		
28	Cuándo se establecen nuevos procedimientos administrativos se informa adecuadamente a todo el personal docente.	x		x		x		
29	La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3 Toma de decisiones innovadoras.							
30	Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas, por la dirección siempre son positivas	x		x		x		
31	La dirección siempre tiene planes de contingencia ante cualquier eventualidad de la institución.	x		x		x		
32	La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio.	x		x		x		
33	La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: CARRANZA ESTELA Teodoro DNI:08074405

Especialidad del validador: Doctor en Administración, Magister en Evaluación y Acreditación, Lic. en Administración

19 de noviembre del 2,019

A small, square image containing a handwritten signature in blue ink. The signature is stylized and appears to be the name of the expert informant.

Firma del Experto informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Administración por objetivos

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Objetivos establecido por el gerente y el subordinado,							
1	Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes.	x		x		x		
2	La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2 Objetivos establecidos para cada departamento o puesto.							
3	La directora asigna los resultados de las metas de cada área.	x		x		x		
4	Los propósitos por cada área deben estar cuantificados.	x		x		x		
5	Los procesos por área deben tener plazos definidos.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3 Integración de los objetivos departamentales.							
6	Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas.	x		x		x		
7	Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 4 Enfoque en la medición y el control de los resultados.							
8	Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas.	x		x		x		
9	Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018.		x	x		x		No todos los procesos son alcanzables, pero sí todos los objetivos
10	Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 5 Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes.							
11	Los procesos administrativos son medidos anualmente.	x		x		x		
12	Los procesos administrativos son verificados anualmente.	x		x		x		

13	Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente.	x		x		x		
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia¹		Relevancia²		Claridad³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 6 Participación activa de las gerencias y subordinados.	Si	No	Si	No	Si	No	
14	La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas.	x		x		x		
15	La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final.	x		x		x		
16	La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 7 Apoyo intenso de staff.	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos.	x		x		x		
18	Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos.	x		x		x		
19	La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales.	x		x		x		

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dra. Josefina A. Suyo Vega

DNI: 15425147

Especialidad del validador: Ciencias de la Educación, Administrativas y Legales.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Amanda Suyo Vega
27 de octubre del 2019

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: Toma de decisiones

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Toma de decisiones de rutina.							
20	Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos.	x		x		x		
21	Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos.	x		x		x		
22	Las decisiones tomadas revelan el cumplimiento de las normas ya implantadas.	x		x		x		
23	Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal.	x		x		x		
24	Los docentes se adecuan rápidamente a las nuevas disposiciones.	x		x		x		
25	La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2 Toma de decisiones de adaptación.							
26	Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones.	x		x		x		
27	Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo.	x		x		x		
28	Cuándo se establecen nuevos procedimientos administrativos se informa adecuadamente a todo el personal docente.	x		x		x		
29	La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3 Toma de decisiones innovadoras.							
30	Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas, por la dirección siempre son positivas	x		x		x		
31	La dirección siempre tiene planes de contingencia ante cualquier eventualidad de la institución.	x		x		x		
32	La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio.	x		x		x		
33	La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos.	x		x		x		

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dra. Josefina A. Suyo Vega

DNI: 15425147

Especialidad del validador: **Ciencias de la Educación, Administrativas y Legales.**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Amanda Suyo Vega
27 de octubre del 2019

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Administración por objetivos

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Objetivos establecido por el gerente y el subordinado,							
1	Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes.	x		x		x		
2	La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2 Objetivos establecidos para cada departamento o puesto.							
3	La directora asigna los resultados de las metas de cada área.	x		x		x		
4	Los propósitos por cada área deben estar cuantificados.	x		x		x		
5	Los procesos por área deben tener plazos definidos.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3 Integración de los objetivos departamentales.							
6	Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas.	x		x		x		
7	Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 4 Enfoque en la medición y el control de los resultados.							
8	Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas.	x		x		x		
9	Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018.	x		x		x		
10	Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 5 Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes.							
11	Los procesos administrativos son medidos anualmente.	x		x		x		
12	Los procesos administrativos son verificados anualmente.	x		x		x		

13	Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente.	x		x		x		
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 6 Participación activa de las gerencias y subordinados.	Si	No	Si	No	Si	No	
14	La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas.	x		x		x		
15	La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final.	x		x		x		
16	La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 7 Apoyo intenso de staff.	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos.	x		x		x		
18	Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos.	x		x		x		
19	La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales.	x		x		x		

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dra. Mónica E. Meneses La Riva

DNI: 09429302

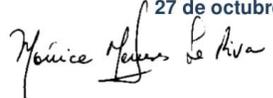
Especialidad del validador: Políticas Públicas y Gobernabilidad.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

27 de octubre del 2019


CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: Toma de decisiones

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Toma de decisiones de rutina.							
20	Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos.	x		x		x		
21	Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos.	x		x		x		
22	Las decisiones tomadas revelan el cumplimiento de las normas ya implantadas.	x		x		x		
23	Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal.	x		x		x		
24	Los docentes se adecuan rápidamente a las nuevas disposiciones.	x		x		x		
25	La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2 Toma de decisiones de adaptación.							
26	Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones.	x		x		x		
27	Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo.	x		x		x		
28	Cuándo se establecen nuevos procedimientos administrativos se informa adecuadamente a todo el personal docente.	x		x		x		
29	La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3 Toma de decisiones innovadoras.							
30	Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas, por la dirección siempre son positivas	x		x		x		
31	La dirección siempre tiene planes de contingencia ante cualquier eventualidad de la institución.	x		x		x		
32	La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio.	x		x		x		
33	La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos.	x		x		x		

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dra. Mónica E. Meneses La Riva

DNI: 09429302

Especialidad del validador: Políticas Públicas y Gobernabilidad.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



27 de octubre del 2019

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Administración por objetivos

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Objetivos establecido por el gerente y el subordinado,							
1	Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes.	✓		✓		✓		
2	La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Objetivos establecidos para cada departamento o puesto.							
3	La directora asigna los resultados de las metas de cada área.	✓		✓		✓		
4	Los propósitos por cada área deben estar cuantificados.	✓		✓		✓		
5	Los procesos por área deben tener plazos definidos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Integración de los objetivos departamentales.							
6	Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas.	✓		✓		✓		
7	Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 Enfoque en la medición y el control de los resultados.							
8	Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas.	✓		✓		✓		
9	Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018.	✓		✓		✓		
10	Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5 Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes.							
11	Los procesos administrativos son medidos anualmente.	✓		✓		✓		
12	Los procesos administrativos son verificados anualmente.	✓		✓		✓		
13	Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente.	✓		✓		✓		

13	Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 6 Participación activa de las gerencias y subordinados.	Si	No	Si	No	Si	No	
14	La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	DIMENSIÓN 7 Apoyo intenso de staff.	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MBA. Rina Meluska Sánchez Fernández DNI: 16.789279

Especialidad del validador: Maestría en Administración de Negocios

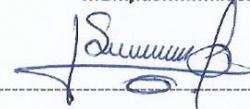
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...09 de 06 del 2020



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: Toma de decisiones

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Toma de decisiones de rutina.							
20	Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos.	✓		✓		✓		
21	Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos.	✓		✓		✓		También considerar inducción adecuada
22	Las decisiones tomadas revelan el cumplimiento de las normas ya implantadas.	✓		✓		✓		
23	Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal.	✓		✓		✓		
24	Los docentes se adecuan rápidamente a las nuevas disposiciones.	✓		✓		✓		
25	La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Toma de decisiones de adaptación.							
26	Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones.	✓		✓		✓		
27	Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo.	✓		✓		✓		
28	Cuando se establecen nuevos procedimientos administrativos se informa adecuadamente a todo el personal docente.	✓		✓		✓		
29	La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Toma de decisiones innovadoras.							
30	Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas, por la dirección siempre son positivas	✓		✓		✓		
31	La dirección siempre tiene planes de contingencia ante cualquier eventualidad de la institución.	✓		✓		✓		
32	La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio.	✓		✓		✓		
33	La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos.	✓		✓		✓		mejoras administrativas en que aspecto -

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MBA. Rina Miluska Sanchez Fernandez DNI: 16789279

Especialidad del validador: Maestría en Administración de Negocios

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

09 de 06 de 2020


Firma del Experto Informante.

Anexo 7. Resultados de validez: Aplicabilidad por juicio de expertos

N°	EXPERTO	APLICABILIDAD
1	Mgr. Víctor Hugo Fernández Bedoya	Aplicable
2	Dr. Teodoro Carranza Estela	Aplicable
3	Dra. Josefina Suyo Vega	Aplicable
4	Dra. Mónica Meneses La Riva	Aplicable
5	Mgr. Rina Sánchez Fernández	Aplicable

Anexo 8. Resultados de validez: Cálculo de V. de Aiken

Administración por objetivos y toma de decisiones en la I.E. 3701 Fe y Alegría,
San Martín de Porres, 2020

Nº de jueces **5**

V. DE AIKEN TOTAL **0.988**

Ítem	CLARIDAD									PERTINENCIA									RELEVANCIA									V. AIKEN GENERAL
	Jueces									Jueces									Jueces									
	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	S	V. AIKEN	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	S	V. AIKEN	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	S	V. AIKEN	
1	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
2	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
3	0	1	1	1	1	1		4	0.8	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	0.93		
4	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
6	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
7	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
8	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
9	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	0	1	1		4	0.8	1	1	1	1	1		5	1	0.93		
10	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
11	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
12	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
13	0	1	1	1	1	1		4	0.8	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	0.93		
14	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
15	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
16	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
17	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
18	0	1	1	1	1	1		4	0.8	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	0.93		
19	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
20	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
21	0	1	1	1	1	1		4	0.8	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	0.93		
22	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
23	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
24	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
25	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
26	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
27	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
28	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
29	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
30	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
31	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
32	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	1.00		
33	1	1	1	1	1	0		4	0.8	1	1	1	1	1		5	1	1	1	1	1	1		5	1	0.93		

Anexo 9. Coeficientes de V. de Aiken

N°	ÍTEM	V. AIKEN
1	Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes	1.00
2	La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal	1.00
3	La directora asigna los resultados de las metas de cada área	0.93
4	Los propósitos de cada área deben estar cuantificados	1.00
5	Los procesos por área deben tener plazos definidos	1.00
6	Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas	1.00
7	Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores	1.00
8	Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas	1.00
9	Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018	0.93
10	Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018	1.00
11	Los procesos administrativos son medidos anualmente	1.00
12	Los procesos administrativos son verificados anualmente	1.00
13	Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente	0.93
14	La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas	1.00
15	La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final	1.00
16	La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales	1.00
17	Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos	1.00
18	Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos	0.93
19	La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales	1.00
20	Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos	1.00
21	Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos	0.89
22	Las decisiones tomadas revelan el cumplimiento de las normas ya implantadas	1.00
23	Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal	1.00
24	Los docentes se adecuan rápidamente a las nuevas disposiciones	1.00
25	La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones	1.00
26	Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones	1.00
27	Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo	1.00
28	Cuando se establecen nuevos procedimientos administrativos se informa adecuadamente a todo el personal docente	1.00
29	La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos	1.00
30	Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas por la dirección siempre son positivas	1.00
31	La dirección siempre tiene planes de contingencia antes cualquier eventualidad de la institución	1.00
32	La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio	1.00
33	La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos	0.93

Anexo 10. Resultados de fiabilidad: Coeficiente Alfa de Cronbach General, por variable y por dimensión

Tabla 9

Coeficiente de alfa de Cronbach General

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.975	33

Fuente: SPSS versión 25

Tabla 10

Coeficiente de alfa de Cronbach por variable

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
V1. Administración por objetivos	0.961	19
V2. Toma de decisiones	0.957	14

Fuente SPSS versión 25

Tabla 11

Coeficiente de alfa de Cronbach por dimensión

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
D1. Objetivos establecidos por el gerente y subordinado	0.811	2
D2. Objetivos establecidos cada departamento o puesto	0.827	3
D3. Integración de los objetivos departamentales	0.724	2
D4. Enfoque en la medición y el control de los resultados	0.747	3
D5. Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes	0.759	3
D6. Participación activa de las gerencias y subordinados	0.801	3
D7. Apoyo intenso de staff	0.753	3
D8. Toma de decisiones de rutina	0.893	6
D9. Toma de decisiones de adaptación	0.880	4
D10. Toma de decisiones innovadoras	0.876	4

Fuente SPSS versión 25

Anexo 11. Resultados de fiabilidad: Coeficiente de Dos mitades de Guttman

Tabla 12

Coeficiente de dos mitades de Guttman general

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0.956
		N de elementos	17 ^a
	Parte 2	Valor	0.960
		N de elementos	16 ^b
	N total de elementos		33
Correlación entre formularios			0.840
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0.913
	Longitud desigual		0.913
Coeficiente de dos mitades de Guttman			0.912

Fuente: SPSS versión 25

Anexo 12. Resultados de fiabilidad: Coeficiente de alfa de Cronbach si se elimina algún elemento

Tabla 13

Coeficiente de alfa de Cronbach si se elimina algún elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.- Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes.	99.74	612.504	0.809	0.974
2.- La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal.	99.71	612.335	0.750	0.974
3.- La directora asigna los resultados de las metas de cada área.	99.74	602.322	0.767	0.974
4.- Los propósitos de cada área deben estar cuantificados.	99.94	603.996	0.786	0.974
5.- Los procesos por área deben tener plazos definidos.	99.88	610.955	0.735	0.974
6.- Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas.	99.85	609.584	0.776	0.974
7.- Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores.	100.00	610.848	0.697	0.974
8.- Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas.	99.94	604.845	0.720	0.974
9.- Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018.	99.85	606.129	0.759	0.974
10.- Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018.	100.03	616.878	0.628	0.975
11.- Los procesos administrativos son medidos anualmente.	99.68	604.771	0.805	0.974
12.- Los procesos administrativos son verificados anualmente.	99.74	606.382	0.785	0.974
13.- Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente.	99.85	628.129	0.508	0.975
14.- La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas.	99.62	618.001	0.686	0.974
15.- La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final.	99.76	609.094	0.720	0.974
16.- La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales.	99.76	613.640	0.713	0.974
17.- Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos.	99.53	624.439	0.514	0.975

18.- Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos.	99.62	606.304	0.834	0.974
19.- La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales.	99.91	615.356	0.700	0.974
20.- Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos.	99.79	616.775	0.655	0.974
21.- Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos.	99.79	621.926	0.638	0.975
22.- Las decisiones tomadas revelan el cumplimiento de las normas ya implantadas	99.91	610.992	0.794	0.974
23.- Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal.	99.82	609.422	0.691	0.974
24.- Los docentes se adecuan rápidamente a las nuevas disposiciones.	99.85	614.432	0.810	0.974
25.- La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones.	99.97	603.242	0.756	0.974
26.- Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones.	99.85	610.129	0.789	0.974
27.- Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo.	99.82	602.877	0.792	0.974
28.- Cuando se establecen nuevos procedimientos administrativos se informa adecuadamente a todo el personal docente.	99.97	609.423	0.801	0.974
29.- La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos.	99.74	616.928	0.660	0.974
30.- Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas por la dirección siempre son positivas.	99.85	607.644	0.792	0.974
31.- La dirección siempre tiene planes de contingencia antes cualquier eventualidad de la institución.	99.85	614.493	0.676	0.974
32.- La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio.	99.85	614.857	0.713	0.974
33.- La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos.	99.88	613.865	0.746	0.974

Fuente: SPSS versión 25

Anexo 14. Resultados ítem por ítem

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS (TABLAS DE FRECUENCIA).

Tabla 14
Estadísticos descriptivos para la pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	8	23.5	23.5	23.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	41.2	41.2	64.7
De acuerdo	9	26.5	26.5	91.2
Totalmente de acuerdo	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 9 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 1: Las metas son fijadas por la directora en coordinación con los docentes.”, 8 personas indicaron estar en desacuerdo, 14 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9 de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 23.5%, 41.2%, 26,5% y 8.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 15
Estadísticos descriptivos para la pregunta 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	10	29.4	29.4	29.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	26.5	26.5	55.9
De acuerdo	12	35.3	35.3	91.2
Totalmente de acuerdo	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 10 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 2: La directora y los docentes cooperan constantemente en la planeación del ideal.”, 10 personas indicaron estar en desacuerdo, 9 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12 de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 29.4%, 26.5%, 35,3% y 8.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 16
Estadísticos descriptivos para la pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5.9	5.9	5.9
En desacuerdo	9	26.5	26.5	32.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	29.4	29.4	61.8
De acuerdo	6	17.6	17.6	79.4
Totalmente de acuerdo	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 11 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 3: La directora asigna los resultados de las metas de cada área.”, 2 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 9 en desacuerdo, 10 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6 de acuerdo y 7 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 5.9%, 26.5%, 29.4%, 17.6% y 20.6% de la muestra respectivamente.

Tabla 17
Estadísticos descriptivos para la pregunta 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	8.8	8.8	8.8
En desacuerdo	9	26.5	26.5	35.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.4	32.4	67.6
De acuerdo	7	20.6	20.6	88.2
Totalmente de acuerdo	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 12 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 4: Los propósitos de cada área deben estar cuantificados.”, 3 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 11 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 8.8%, 26.5%, 32.4%, 20.6% y 11.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 18
Estadísticos descriptivos para la pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	10	29.4	29.4	32.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	38.2	70.6
De acuerdo	6	17.6	17.6	88.2
Totalmente de acuerdo	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 13 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 5: Los procesos por cada área deben tener plazos definidos.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 10 en desacuerdo, 13 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 29.4%, 38.2%, 17.6% y 11.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 19
Estadísticos descriptivos para la pregunta 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5.9	5.9	5.9
En desacuerdo	8	23.5	23.5	29.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.4	32.4	61.8
De acuerdo	11	32.4	32.4	94.1
Totalmente de acuerdo	2	5.9	5.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 14 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 6: Los procesos administrativos tienen relación entre sí, para el cumplimiento de las metas.”, 2 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 8 en desacuerdo, 11 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11 de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 5.9%, 23.5%, 32.4%, 32.4% y 5.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 20
Estadísticos descriptivos para la pregunta 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	14.7	14.7	14.7
En desacuerdo	3	8.8	8.8	29.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	52.9	52.9	61.8
De acuerdo	5	14.7	14.7	94.1
Totalmente de acuerdo	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 15 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 7: Los procesos administrativos desarrollan objetivos integrados para los niveles superiores e inferiores.”, 5 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 3 en desacuerdo, 18 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 14.7%, 8.8%, 52.9%, 14.7% y 8.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 21
Estadísticos descriptivos para la pregunta 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	8.8	8.8	8.8
En desacuerdo	10	29.4	29.4	38.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.4	32.4	70.6
De acuerdo	4	11.8	11.8	82.4
Totalmente de acuerdo	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 16 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 8: Los procesos administrativos cumplen los planes tácticos para cumplir con las metas.”, 3 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 10 en desacuerdo, 11 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 6 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 8.8%, 29.4%, 32.4%, 11.8% y 17.6% de la muestra respectivamente.

Tabla 22
Estadísticos descriptivos para la pregunta 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5.9	5.9	5.9
En desacuerdo	9	26.5	26.5	32.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	35.3	35.3	67.6
De acuerdo	6	17.6	17.6	85.3
Totalmente de acuerdo	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 17 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 9: Los procesos administrativos fueron alcanzados en su totalidad en el año 2018.”, 2 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 9 en desacuerdo, 12 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 5.9%, 26.5%, 35.3%, 17.6% y 14.7% de la muestra respectivamente.

Tabla 23
Estadísticos descriptivos para la pregunta 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5.9	5.9	5.9
En desacuerdo	9	26.5	26.5	32.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	50.0	50.0	82.4
De acuerdo	2	5.9	5.9	88.2
Totalmente de acuerdo	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 18 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 10: Los procesos administrativos cumplieron con los resultados planeados en el año 2018.”, 2 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 9 en desacuerdo, 17 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 5.9%, 26.5%, 50.0%, 5.9% y 11.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 24
Estadísticos descriptivos para la pregunta 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	9	26.5	26.5	29.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	26.5	26.5	55.9
De acuerdo	10	29.4	29.4	85.3
Totalmente de acuerdo	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 19 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 11: Los procesos administrativos son medidos anualmente.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 9 en desacuerdo, 9 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 26.5%, 26.5%, 29.4% y 14.7% de la muestra respectivamente.

Tabla 25
Estadísticos descriptivos para la pregunta 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5.9	5.9	5.9
En desacuerdo	7	20.6	20.6	26.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.4	32.4	58.8
De acuerdo	10	29.4	29.4	88.2
Totalmente de acuerdo	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 20 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 12: Los procesos administrativos son verificados anualmente.”, 2 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 7 en desacuerdo, 11 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 5.9%, 20.6%, 32.4%, 29.4% y 11.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 26
Estadísticos descriptivos para la pregunta 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	6	17.6	17.6	20.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	50.0	50.0	70.6
De acuerdo	9	26.5	26.5	97.1
Totalmente de acuerdo	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 21 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 13: Los procesos administrativos tienen medidas correctivas anualmente.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 6 en desacuerdo, 17 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9 de acuerdo y 1 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 17.6%, 50.0%, 26.5% y 2.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 27
Estadísticos descriptivos para la pregunta 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	7	20.6	20.6	20.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	35.3	35.3	55.9
De acuerdo	12	35.3	35.3	91.2
Totalmente de acuerdo	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 22 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 14: La directora y los docentes tienen intervención activa en las actividades programadas.”, 7 personas indicaron estar en desacuerdo, 12 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12 de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 20.6%, 35.3%, 35.3% y 8.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 28
Estadísticos descriptivos para la pregunta 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	8.8	8.8	8.8
En desacuerdo	5	14.7	14.7	23.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	38.2	61.8
De acuerdo	9	26.5	26.5	88.2
Totalmente de acuerdo	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 23 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 15: La directora y los docentes colaboran en beneficio de la meta final.”, 3 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 5 en desacuerdo, 13 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 8.8%, 14.7%, 38.2%, 26.5% y 11.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 29
Estadísticos descriptivos para la pregunta 16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	8	23.5	23.5	26.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	35.3	35.3	61.8
De acuerdo	10	29.4	29.4	91.2
Totalmente de acuerdo	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 24 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 16: La directora y los docentes miden el desarrollo de las metas anuales.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 8 en desacuerdo, 12 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 23.5%, 35.3%, 29.4% y 8.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 30
Estadísticos descriptivos para la pregunta 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	4	11.8	11.8	14.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	38.2	52.9
De acuerdo	12	35.3	35.3	88.2
Totalmente de acuerdo	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 25 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 17: Los docentes y personal administrativo apoyan en los procesos.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 4 en desacuerdo, 13 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 11.8%, 38.2%, 35.3% y 11.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 31
Estadísticos descriptivos para la pregunta 18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	9	26.5	26.5	26.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	29.4	29.4	55.9
De acuerdo	10	29.4	29.4	85.3
Totalmente de acuerdo	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 26 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 18: Los docentes tienen conocimiento de la técnica para los objetivos.”, 9 personas indicaron estar en desacuerdo, 10 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 26.5%, 29.4%, 29.4% y 14.7% de la muestra respectivamente.

Tabla 32
Estadísticos descriptivos para la pregunta 19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	9	26.5	26.5	29.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	44.1	44.1	73.5
De acuerdo	6	17.6	17.6	91.2
Totalmente de acuerdo	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 27 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 19: La unificación de esfuerzos y las normas establecidas desarrollan las metas finales.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 9 en desacuerdo, 15 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6 de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 26.5%, 44.1%, 17.6% y 8.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 33
Estadísticos descriptivos para la pregunta 20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	10	29.4	29.4	29.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	38.2	67.6
De acuerdo	7	20.6	20.6	88.2
Totalmente de acuerdo	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 28 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 20: Las decisiones tomadas son en cumplimiento por los procedimientos establecidos.”, 10 personas indicaron estar en desacuerdo, 13 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 29.4%, 38.2%, 20.6% y 11.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 34
Estadísticos descriptivos para la pregunta 21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	20.6	20.6	20.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	52.9	52.9	73.5
	De acuerdo	6	17.6	17.6	91.2
	Totalmente de acuerdo	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 29 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 21: Los docentes al ingresar, reciben el manual de procedimientos.”, 7 personas indicaron estar en desacuerdo, 18 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6 de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 20.6%, 52.9%, 17.6% y 8.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 35
Estadísticos descriptivos para la pregunta 22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	13	38.2	38.2	38.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	26.5	26.5	64.7
	De acuerdo	10	29.4	29.4	94.1
	Totalmente de acuerdo	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 30 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 22: Las decisiones tomadas revelan el cumplimiento de las normas ya implantadas.”, 13 personas indicaron estar en desacuerdo, 9 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 38.2%, 26.5%, 29.4% y 5.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 36
Estadísticos descriptivos para la pregunta 23

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5.9	5.9	5.9
En desacuerdo	8	23.5	23.5	29.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	41.2	41.2	70.6
De acuerdo	4	11.8	11.8	82.4
Totalmente de acuerdo	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 31 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 23: Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal.”, 2 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 8 en desacuerdo, 14 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 6 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 5.9%, 23.5%, 41.2%, 11.8% y 17.6% de la muestra respectivamente.

Tabla 37
Estadísticos descriptivos para la pregunta 24

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	8	23.5	23.5	26.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	35.3	35.3	61.8
De acuerdo	13	38.2	38.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 32 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 24: Se supervisa constantemente el cumplimiento de las actividades del personal.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 8 en desacuerdo, 12 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 13 de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 23.5%, 35.3% y 38.2% de la muestra respectivamente.

Tabla 38
Estadísticos descriptivos para la pregunta 25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	11.8	11.8	11.8
	En desacuerdo	9	26.5	26.5	38.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	26.5	26.5	64.7
	De acuerdo	8	23.5	23.5	88.2
	Totalmente de acuerdo	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 33 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 25: La dirección cuenta con un área encargada de sistematizar las incidencias, para optimizar soluciones.”, 4 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 9 en desacuerdo, 9 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 11.8%, 26.5%, 26.5%, 23.5% y 11.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 39
Estadísticos descriptivos para la pregunta 26

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5.9	5.9	5.9
	En desacuerdo	7	20.6	20.6	26.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	38.2	64.7
	De acuerdo	10	29.4	29.4	94.1
	Totalmente de acuerdo	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 34 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 26: Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas disposiciones.”, 2 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 7 en desacuerdo, 13 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 5.9%, 20.6%, 38.2%, 29.4% y 5.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 40
Estadísticos descriptivos para la pregunta 27

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5.9	5.9	5.9
En desacuerdo	10	29.4	29.4	35.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	26.5	26.5	61.8
De acuerdo	8	23.5	23.5	85.3
Totalmente de acuerdo	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 35 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 27: Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo.”, 2 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 10 en desacuerdo, 9 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 5.9%, 29.4%, 26.5%, 23.5% y 14.7% de la muestra respectivamente.

Tabla 41
Estadísticos descriptivos para la pregunta 28

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	16	47.1	47.1	47.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11.8	11.8	58.8
De acuerdo	13	38.2	38.2	97.1
Totalmente de acuerdo	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 36 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 28: Cuando se modifican los procesos por parte de dirección, el docente se muestra proactivo.”, 16 personas indicaron estar en desacuerdo, 4 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 de acuerdo y 1 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 47.1%, 11.8%, 38.2% y 2.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 42
Estadísticos descriptivos para la pregunta 29

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	5	14.7	14.7	17.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	55.9	55.9	73.5
De acuerdo	4	11.8	11.8	85.3
Totalmente de acuerdo	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 37 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 29: La dirección considera las sugerencias por parte de los docentes para mejorar los procesos.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 5 en desacuerdo, 19 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 14.7%, 55.9%, 11.8% y 14.7% de la muestra respectivamente.

Tabla 43
Estadísticos descriptivos para la pregunta 30

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	11	32.4	32.4	35.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	26.5	26.5	61.8
De acuerdo	10	29.4	29.4	91.2
Totalmente de acuerdo	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 38 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 30: Los resultados que se generan en la institución por las decisiones tomadas por la dirección siempre son positivas.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 11 en desacuerdo, 9 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 32.4%, 26.5%, 29.4% y 8.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 44
Estadísticos descriptivos para la pregunta 31

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	9	26.5	26.5	29.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	41.2	41.2	70.6
De acuerdo	6	17.6	17.6	88.2
Totalmente de acuerdo	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 39 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 31: La dirección siempre tiene planes de contingencia ante cualquier eventualidad de la institución.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 9 en desacuerdo, 14 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 26.5%, 41.2%, 17.6% y 11.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 45
Estadísticos descriptivos para la pregunta 32

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	10	29.4	29.4	32.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	26.5	26.5	58.8
De acuerdo	13	38.2	38.2	97.1
Totalmente de acuerdo	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 40 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 32: La institución cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y brindar un mejor servicio.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 10 en desacuerdo, 9 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 de acuerdo y 1 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 29.4%, 26.5%, 38.2% y 2.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 46
Estadísticos descriptivos para la pregunta 33

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	35.3	35.3	35.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	29.4	29.4	64.7
	De acuerdo	10	29.4	29.4	94.1
	Totalmente de acuerdo	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 41 “Estadísticos descriptivos para la pregunta 33: La institución considera las mejoras administrativas según el aporte de los docentes en los procesos administrativos.”, 12 personas indicaron estar en desacuerdo, 10 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 35.3%, 29.4%, 29.4% y 5.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 47
Estadísticos descriptivos para la dimensión 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	14.7	14.7	14.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	38.2	52.9
	De acuerdo	12	35.3	35.3	88.2
	Totalmente de acuerdo	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 42 “Estadísticos descriptivos para la dimensión 1: Objetivos establecidos por el gerente y el subordinado.”, 5 personas indicaron estar en desacuerdo, 13 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 14.7%, 38.2%, 35.3% y 11.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 48
Estadísticos descriptivos para la dimensión 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	11	32.4	32.4	35.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	17.6	17.6	52.9
De acuerdo	14	41.2	41.2	94.1
Totalmente de acuerdo	2	5.9	5.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 43 “Estadísticos descriptivos para la dimensión 2: Objetivos establecidos para cada departamento o puesto.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 11 en desacuerdo, 6 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14 de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 32.4%, 17.6%, 41.2% y 5.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 49
Estadísticos descriptivos para la dimensión 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5.9	5.9	5.9
En desacuerdo	4	11.8	11.8	17.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	38.2	55.9
De acuerdo	13	38.2	38.2	94.1
Totalmente de acuerdo	2	5.9	5.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 44 “Estadísticos descriptivos para dimensión 3: Integración de los objetivos departamentales.”, 2 personas indicaron estar totalmente en desacuerdo, 4 en desacuerdo, 13 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 5.9%, 11.8%, 38.2%, 38.2% y 5.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 50
Estadísticos descriptivos para la dimensión 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	11	32.4	32.4	32.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	29.4	29.4	61.8
De acuerdo	13	38.2	38.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 45 “Estadísticos descriptivos para la dimensión 4: Enfoque en la medición y control de los resultados.”, 11 personas indicaron estar en desacuerdo, 10 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 13 de acuerdo; estos resultados corresponden al 32.4%, 29.4% y 38.2% de la muestra respectivamente.

Tabla 51
Estadísticos descriptivos para la dimensión 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	9	26.5	26.5	26.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	23.5	23.5	50.0
De acuerdo	16	47.1	47.1	97.1
Totalmente de acuerdo	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla # “Estadísticos descriptivos para la dimensión 5: Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes.”, 9 personas indicaron estar en desacuerdo, 8 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16 de acuerdo y 1 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 26.5%, 23.5%, 47.1% y 2.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 52
Estadísticos descriptivos para la dimensión 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	7	20.6	20.6	23.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	35.3	35.3	58.8
De acuerdo	13	38.2	38.2	97.1
Totalmente de acuerdo	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 47 “Estadísticos descriptivos para dimensión 6: Participación activa de las gerencias y subordinados.”, 1 persona indicó estar totalmente en desacuerdo, 7 en desacuerdo, 12 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 de acuerdo y 1 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 2.9%, 20.6%, 35.3%, 38.2% y 2.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 53
Estadísticos descriptivos para la dimensión 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	7	20.6	20.6	20.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	35.3	35.3	55.9
De acuerdo	13	38.2	38.2	94.1
Totalmente de acuerdo	2	5.9	5.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 48 “Estadísticos descriptivos para la dimensión 7: Apoyo intenso de staff.”, 7 personas indicaron estar en desacuerdo, 12 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 20.6%, 35.3%, 38.2% y 5.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 54
Estadísticos descriptivos para la dimensión 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	26.5	26.5	26.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	29.4	29.4	55.9
	De acuerdo	15	44.1	44.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 49 “Estadísticos descriptivos para la dimensión 8: Toma de decisiones de rutina.”, 9 personas indicaron estar en desacuerdo, 10 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 15 de acuerdo; estos resultados corresponden al 26.5%, 29.4% y 44.1% de la muestra respectivamente.

Tabla 55
Estadísticos descriptivos para la dimensión 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	26.5	26.5	26.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.4	32.4	58.8
	De acuerdo	11	32.4	32.4	91.2
	Totalmente de acuerdo	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 50 “Estadísticos descriptivos para la dimensión 9: Toma de decisiones de adaptación.”, 9 personas indicaron estar en desacuerdo, 11 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11 de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 26.5%, 32.4%, 32.4% y 8.8% de la muestra respectivamente.

Tabla 56
Estadísticos descriptivos para la dimensión 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	9	26.5	26.5	26.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	29.4	29.4	55.9
De acuerdo	13	38.2	38.2	94.1
Totalmente de acuerdo	2	5.9	5.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 51 “Estadísticos descriptivos para la dimensión 10: Toma de decisiones innovadoras.”, 9 personas indicaron estar en desacuerdo, 10 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo; estos resultados corresponden al 26.5%, 29.4%, 38.2% y 5.9% de la muestra respectivamente.

Tabla 57
Estadísticos descriptivos para la variable 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	10	29.4	29.4	29.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	26.5	26.5	55.9
De acuerdo	15	44.1	44.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 52 “Estadísticos descriptivos para la variable 1: Administración por objetivos.”, 10 personas indicaron estar en desacuerdo, 9 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 15 de acuerdo; estos resultados corresponden al 29.4%, 26.5% y 44.1% de la muestra respectivamente.

Tabla 58
Estadísticos descriptivos para la variable 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	11	32.4	32.4	32.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.4	32.4	64.7
De acuerdo	12	35.3	35.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Fuente: SPSS versión 25

De acuerdo con la Tabla 53 “Estadísticos descriptivos para la variable 2: Toma de decisiones.”, 11 personas indicaron estar en desacuerdo, 11 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 12 de acuerdo; estos resultados corresponden al 32.4%, 32.4% y 35.3% de la muestra respectivamente.