

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión  
Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024**

**Tesis para optar el título profesional de Licenciada en  
Administración.**

**Br. En Adm. Gianella Analiz, Céspedes Campaña**

**Br. En Adm. Clara Yanexi, Marchán Mogollón**

**Tumbes, 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión  
Educativa local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

**Dr. Aguilar Chuquizuta, Darwin Ebert (presidente)**

**ORCID: 0000-0001-6721-620X**

**Mg. Ramos Cornejo, Karla Rubela (secretario)**

**ORCID: 0000-0002-3834-5042**

**Mg. Guerrero García, Galvani (vocal)**

**ORCID: 0000-0002-3151-806X**

**Tumbes, 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión  
Educativa local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en  
su contenido y forma**

**Br. Gianella Analiz, Céspedes Campaña (Autora)**

**Código ORCID: 0000-0001- 8383- 7567**

**Br. Clara Yanexi, Marchán Mogollón (Autora)**

**Código ORCID: 0000- 0001- 8563- 5037**

**Mg. Guerrero García, Galvany (Asesor)**

**Código ORCID: 0000-0002-3151-806X**

**Tumbes, 2025**



“Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana”

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
(presencial)

En Tumbes, a los 26 días del mes de setiembre del dos mil veinticinco, siendo las .....11:15.....horas, en el auditorio Álvaro Camacho, **de la Facultad de Ciencias Económicas**, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN N° 233/2024 UNTUMBES-FACEC-D, docentes: Dr. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta (**Presidente**) Mg. Karla Rubela Ramos Cornejo (**Secretaria**) Mg. Galvani Guerrero Garcia (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, al Docente Mg. Galvani Guerrero Garcia como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: **Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa local de Contralmirante Villar Tumbes, 2024**, para optar el Título Profesional de **LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN**, presentada por las tesis: **GIANELLA ANALIZ CÉSPEDES CAMPAÑA** y **CLARA YANEXI MARCHÁN MOGOLLÓN**, Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del reglamento de Tesis para Pregrado y Postgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a Bachiller: **APROBADO** con calificativo.....**BUENO**.....

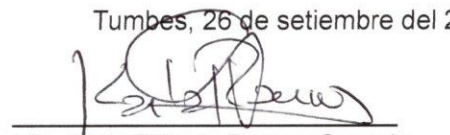
Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.


En consecuencia, queda **APTA** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las **12** horas **30** minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 26 de setiembre del 2025

  
Dr. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta  
DNI N°: 43812667  
Código ORCID N° 0000-0001-6721-620X  
Presidente

  
Mg. Karla Rubela Ramos Cornejo  
DNI N° 02833982  
Código ORCID N° 0000-0002-3834-5042  
secretaria

  
Mg. Galvani Guerrero Garcia  
DNI N° 45101586  
Código ORCID N° 0000-0002-3151-806X  
Vocal

C. c:  
Jurados (3)  
Asesor (a)  
Archivo (Decanato)



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	GIANELLA ANALIZ CESPEDES CAMPAÑA
Título del ejercicio:	Tesis 2025 - I
Título de la entrega:	Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gest...
Nombre del archivo:	io_n_Educativa_Local_de_Contralmirante_Villar,_Tumbes,_2024...
Tamaño del archivo:	6.84M
Total páginas:	87
Total de palabras:	13,562
Total de caracteres:	78,297
Fecha de entrega:	22-oct-2025 08:11p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	2747980995

  
Mg. Galvani Guerrero García  
ORCID: 0000-0002-3151-806X  
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión  
Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en  
Administración.

Br. En Adm. Gianella Analiz, Céspedes Campaña  
Br. En Adm. Clara Yanexi, Marchán Mogollón

Tumbes, 2025

Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	11 %
2	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	1 %
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1 %
4	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1 %
5	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	1 %
6	<a href="https://revistapublicando.org">revistapublicando.org</a> Fuente de Internet	<1 %
7	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
8	<a href="https://www.somoshalcones.com">www.somoshalcones.com</a> Fuente de Internet	<1 %
9	(6-15-16) <a href="http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9209-10-04016.pdf">http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9209-10-04016.pdf</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="https://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="https://repositorio.untumbes.edu.pe:8080">repositorio.untumbes.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad de Deusto Trabajo del estudiante	<1 %
13	<a href="https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx">salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx</a> Fuente de Internet	

		<1 %
14	R. Chiaraviglio, M.A. Roman-Miyasato, A. Furón, M.P. López Ureta, M.S. López, D. Mendicino. "A propósito de una encuesta sobre riesgos de la enfermedad de Chagas", <i>Journal of Healthcare Quality Research</i> , 2023 Publicación	<1 %
15	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	www.repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
18	www.fundacionkoinonia.com.ve Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Universidad Nacional de Cajamarca Trabajo del estudiante	<1 %
22	Yinglong Qiu. "Futura Internacionalización de la educación superior en China y España en era pos-Covid-19: innovación, emprendimiento y competitividad", <i>Universitat Politecnica de Valencia</i> , 2024 Publicación	<1 %
23	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
24	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	press.religacion.com Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
	repositorio.unheval.edu.pe	

27

Fuente de Internet

<1 %

28

Submitted to uncedu

Trabajo del estudiante

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

## **DEDICATORIA**

### **Gianella Analiz**

A nuestro creador por darme la sabiduría y fortaleza, para culminar con éxito esta investigación. A mis padres por su entera comprensión y apoyo incondicional en este trabajo académico.

### **Clara Yanexi**

A Dios por iluminarme por el camino del éxito. A mis padres por confiar en mi persona y formarme como persona de bien.

## **AGRADECIMIENTO**

### **Gianella Analiz**

A mi Alma Mater, por sus sabias enseñanzas y valores en mi formación profesional. A los trabajadores administrativos por facilitarme la información de manera oportuna para ejecutar esta investigación.

### **Clara Yanexi**

A la Universidad Nacional de Tumbes, por darme la oportunidad de crecer de manera personal y profesional. A mis profesores por sus sabias lecciones y asesoramiento para hacer posible este trabajo de investigación

# ÍNDICE

ÍNDICE.....	xi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	12
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>II. REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	20
2.1. Bases teórico – científicas .....	20
2.1.1. Gestión del cambio .....	20
2.1.2. Toma de decisiones.....	24
2.2. Antecedentes .....	27
2.3. Definición de términos básicos.....	34
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	36
3.1. Hipótesis .....	36
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis. ....	36
3.3. Población, muestra .....	38
3.4. Métodos, técnicas e Instrumentos.....	40
3.5. Procesamiento y análisis .....	42
3.6 Validez y confiabilidad .....	43
3.7. Definición y operacionalización de variables .....	45
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	49
4.1 Resultados .....	49
4.2 Discusión .....	55
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	58
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	62
<b>ANEXOS</b> .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Población laboral de la UGEL Contralmirante Villar .....	39
<b>Tabla 2</b> Fiabilidad gestión del cambio .....	44
<b>Tabla 3</b> Fiabilidad toma de decisiones .....	45
<b>Tabla 4</b> Dimensiones, indicadores e ítems de variable gestión del cambio .....	46
<b>Tabla 5</b> Dimensiones, indicadores e ítems de la variable toma de decisiones ....	48
<b>Tabla 6</b> <i>Nivel de relación entre gestión del cambio y toma de decisiones</i> .....	49
<b>Tabla 7</b> <i>Correlación entre gestión del cambio y toma de decisiones</i> .....	50
<b>Tabla 8</b> <i>Nivel de relación entre la dimensión comunicación y toma de decisiones.</i> .....	50
<b>Tabla 9</b> <i>Correlación entre la dimensión comunicación y toma de decisiones.</i> ....	51
<b>Tabla 10</b> <i>Nivel de relación entre la dimensión autoadministración y toma de decisiones.</i> .....	51
<b>Tabla 11</b> <i>Correlación entre la dimensión autoadministración y toma de decisiones.</i> .....	52
<b>Tabla 12</b> <i>Nivel de relación entre la dimensión acción estratégica y toma de decisiones.</i> .....	53
<b>Tabla 13</b> Correlación entre la dimensión acción estratégica y toma de .....	54
<b>Tabla 14</b> <i>Nivel de relación entre la dimensión trabajo en equipo y toma de decisiones.</i> .....	54
<b>Tabla 15</b> <i>Correlación entre la dimensión trabajo en equipo y toma de decisiones.</i> .....	55
<b>Tabla 16</b> Coeficiente de correlación de Spearman .....	81

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia .....	67
Anexo 2. Matriz de operacionalización .....	68
Anexo 3. Matriz de operacionalización .....	69
Anexo 4. Solicitud autorización para ejecución de tesis .....	70
Anexo 5. Cuestionario variable: gestión del cambio .....	71
Anexo 6. Cuestionario variable: toma de decisiones .....	73
Anexo 7. Análisis de confiabilidad: gestión del cambio.....	74
Anexo 8. Análisis de confiabilidad: toma de decisiones.....	77
Anexo 9. Certificación .....	79
Anexo 10. Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman .....	80
Anexo 11. Validación de expertos .....	82

## RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre la gestión del cambio y la toma de decisiones en la UGEL de Contralmirante Villar, Tumbes, durante el 2024. El estudio fue de tipo aplicado, con enfoque correlacional, no experimental, cuantitativo y de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 51 colaboradores, analizando la variable gestión del cambio a través de las dimensiones comunicación, autoadministración, acción estratégica y trabajo en equipo; y la variable toma de decisiones mediante el análisis del problema, la selección de alternativas y la implementación. La información se obtuvo mediante dos cuestionarios de doce ítems cada uno, elaborados en escala Likert, procesándose con Excel y SPSS. Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre la gestión del cambio y la toma de decisiones ( $r_s = 0.277$ ,  $p = 0.049$ ). Se halló también una correlación positiva y significativa entre la comunicación y la toma de decisiones ( $r_s = 0.243$ ,  $p = 0.009$ ). Sin embargo, otro análisis ( $r_s = 0.242$ ,  $p = 0.087$ ) mostró ausencia de relación significativa. En cuanto a la acción estratégica, se identificó una relación positiva pero débil con la toma de decisiones ( $r_s = 0.145$ ,  $p = 0.031$ ). Finalmente, otra dimensión alcanzó una correlación positiva y significativa ( $r_s = 0.320$ ,  $p = 0.022$ ). En síntesis, los hallazgos permitieron aceptar la hipótesis de investigación, concluyendo que la gestión del cambio se asocia de manera positiva y significativa con la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Gestión del cambio, toma de decisiones, comunicación, autoadministración, acción estratégica y trabajo en equipo.

## ABSTRACT

The research had the general objective of determining the relationship between change management and decision-making at the UGEL of Contralmirante Villar, Tumbes, 2024. The characteristics were applied, correlational, non-experimental, quantitative, cross-sectional, with a sample population of fifty-one collaborators, analyzing the variables change management with the dimensions of communication, self-administration, strategic action and teamwork and for the decision-making variable, its dimensions worked were definition as the analysis of the problem, determination as selection of alternatives and implementation. The data were obtained through the application of two questionnaires with twelve questions each variable valued on a Likert scale, processed through the Excel program as SPSS. The results obtained show that change management as decision-making have a strong positive and significant relationship ( $r_s = 0.277$ ,  $p = 0.049$ ).  $R_s = 0.243$  with a p-value of 0.009, reveals a positive and significant relationship between the communication dimension and the decision-making variable. The  $r_s = 0.242$  with a p-value of 0.087, indicates that there is no significant relationship.  $r_s = 0.145$  with a p-value of 0.031, shows a positive but weak relationship between strategic action and decision-making.  $R_s = 0.320$  with a p-value of 0.022, revealed a positive and significant relationship. The research concluded by accepting the working hypothesis with a positive and significant relationship between change management and decision-making.

**Keywords:** Change management, decision-making, communication, self-management, strategic action.

## I. INTRODUCCIÓN

Las personas son complejas y hay pocos principios internacionales que puedan explicar el comportamiento organizacional de manera apropiada. Dado que las personas no son idénticas, la capacidad para hacer generalizaciones simples, precisas y consistentes sobre ellas es limitada. Es usual que dos individuos reaccionen de manera diferente ante un mismo contexto, mientras que la conducta de una misma persona tiende a variar en circunstancias diversas, lo cual evidencia que el comportamiento humano está fuertemente condicionado a factores situacionales. (Robbins y Judge, 2013).

Uno de los compromisos más cruciales tanto para los directivos y para los colaboradores en su conjunto es tomar decisiones. El éxito de cualquier organización estriba en gran medida de la selección adecuada de alternativas (Münch, 2010).

Pesántez y Guapacaza (2012) dicen, con mayor frecuencia los gerentes de las corporaciones manifiestan una progresiva ventaja por comprender resultados que practican sus colaboradores, tanto en diseños organizacionales, en métodos institucionales, siendo puntos que perturban básicamente en la conducta de las personas.

Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Contralmirante Villar (CV), cuenta con trabajadores administrativos que enfrentan la tarea diaria de tomar decisiones para ofrecer un servicio académico y administrativo. Sin embargo, se observan conductas y actitudes por parte de los trabajadores que no se alinean adecuadamente con las políticas educativas del gobierno. Se distingue un enfoque individualista, donde el énfasis se pone en el prestigio y la jerarquía del puesto, en

lugar de centrarse en las funciones que deben desempeñar. Este contexto genera desagrado e intranquilidad entre los pobladores que asisten a diario en busca de servicios, ya que experimentan demoras y una respuesta insuficiente. Los usuarios califican el servicio como regular debido a estos problemas.

Gestión del cambio (GC) y toma de decisiones (TD) en el espacio educativo representan un reto constante para las instituciones encargadas de garantizar la calidad y equidad en la educación. Estas actividades adquieren una importancia crucial por existir diversidad de factores influyentes en el sistema educativo en escenarios internacionales, latinoamericanos, nacionales, regionales y locales.

A nivel global, la (GC) en la educación se ve formada por tendencias globales que abogan por una educación más inclusiva, innovadora y adaptada a las demandas del siglo XXI. Los avances tecnológicos, la internacionalización de la educación y la promoción de competencias transversales; son solo algunas de las áreas de enfoque que impactan en el modo en que las instituciones educativas afrontan los cambios.

En el contexto latinoamericano, las realidades socioeconómicas y culturales influyen en la gestión educativa. La región enfrenta desafíos como la desigualdad en el acceso a la educación, la calidad fluctuante de los sistemas educativos y la necesidad de adaptarse a un ambiente globalizado. La cooperación regional y el intercambio de buenas prácticas juegan un papel crucial en la búsqueda de soluciones efectivas.

A nivel nacional, Perú, se encuentra inmerso en un proceso de reforma educativa que busca mejorar la calidad y equidad en el sistema educativo. La descentralización y la promoción de una gestión participativa son pilares fundamentales de estas reformas. No obstante, persisten desafíos en términos de infraestructura, formación docente y disponibilidad de recursos educativos, especialmente en regiones como Tumbes.

Dentro del panorama regional del norte de Perú, enfrenta desafíos específicos relacionados con su ubicación geográfica, su economía y su diversidad cultural. La región se caracteriza por su alta tasa de migración, su vulnerabilidad ante desastres naturales y su limitada infraestructura educativa. Estos factores influyen en el manejo del cambio y en determinar una alternativa entre varias en espacios educativos.

Finalmente, a nivel local, la UGEL de CV, se enfrenta a retos específicos derivados de su contexto socioeconómico, cultural y geográfico. La escasez de recursos a alta rotación de personal y necesidad de adaptarse a las demandas de una comunidad diversa son solo algunos de los aspectos que impactan en las variables en estudio en la UGEL.

En este estudio, se examinará profundidad la GC y TD en la UGEL de Contralmirante Villar, Tumbes, considerando las influencias y realidades presentes en los ámbitos internacional, latinoamericano, nacional, regional y local. Se busca identificar buenas prácticas como estrategias para abordar los desafíos existentes y promover mejoras significativas en el sistema educativo de la región.

Las corporaciones no operan de manera aleatoria ni logran éxito al azar; por tanto, necesitan ser administradas y los ejecutivos a cargo deben tener un profundo conocimiento del capital humano que las promueve de manera efectiva. El éxito o fracaso de proyectos organizacionales radica del capital humano, siendo importante tener las competencias de interactuar con colaboradores que poseen diversas conductas y consigan un sinergismo organizacional efectivamente entre ellos (Chiavenato, 2009).

Toda persona, al enfrentarse a problemas en contextos de incertidumbre, pueden solucionarlos de modo inteligente al saber arriesgarse y determinar una acción entre varias alternativas posibles. (Koontz et al., 2012).

En efecto, el tratado de TD al interior de organizaciones ha sido objeto de gran atención en los estudios relacionados con gerencia. Al interior de escenario organizacional, es natural la responsabilidad de los gerentes al tomar decisiones

para encaminar el funcionamiento administrativo y organizacional efectivo de las compañías; transformándose en acciones críticas para el liderazgo y por ende, para la organización en su conjunto (Gómez, 2019).

En la implantación de un plan de cambio es necesario que los colaboradores implicados en la gestión estén informados; caso contrario, la falta de comunicación podría incrementar la resistencia frente a los nuevos métodos de trabajo. El cambio organizacional es una necesidad ya que implica creatividad e innovación de productos y servicios para satisfacer nuevas necesidades en un mundo global (Huancahuari, 2021).

UGEL, Contralmirante Villar, es una comunidad académica administrativa enfocada al desarrollo de la educación básica regular, que brinda un servicio humanista, científico y tecnológico con una despejada conciencia en el Perú. Ante una realidad pluricultural; se adopta la noción educación como derecho constitucional y servicio público. En este contexto la UGEL de Contralmirante Villar, enfrentan desafíos significativos con relación al cambio organizacional y tomar decisiones. Dichos retos están arraigados en diversas realidades, que abarcan de nivel internacional hasta el local. En este análisis, se explorará estas situaciones problemáticas en un intento de comprender mejor los obstáculos que enfrenta la UGEL en su búsqueda de crear condiciones para mejorar la calidad educativa en la región.

A nivel internacional, la gestión del cambio en el ámbito educativo está influenciada por tendencias y políticas globales. La rápida evolución tecnológica, la globalización y la creciente interconexión entre las naciones plantean desafíos y oportunidades. Por un lado, existen presiones para adoptar prácticas educativas innovadoras que preparen a estudiantes para un mundo digitalizado. Por otro lado, las disconformidades en la accesibilidad a la educación y recursos crean disparidades que dificultan la implementación de cambios efectivos.

En el contexto nacional peruano, la gestión educativa enfrenta desafíos estructurales y de políticas. Si bien se han implementado reformas en los últimos años, como el enfoque en la descentralización y la mejora de la calidad educativa, la brecha entre las políticas formuladas a nivel central y su implementación efectiva

en regiones como Tumbes sigue siendo evidente. Asimismo, la burocracia y la falta de coordinación entre las diferentes entidades gubernamentales dificultan la implementación de cambios significativos.

A nivel regional, Tumbes enfrenta desafíos específicos en términos de infraestructura, recursos y acceso a oportunidades educativas. Si bien se han realizado esfuerzos para mejorar la calidad de la educación, persisten brechas significativas en términos de calidad y equidad. La falta de inversión en infraestructura educativa, la escasez de docentes calificados y la migración de población hacia áreas urbanas contribuyen a la complejidad de la situación.

Asimismo, cuando los colaboradores perciben que sus superiores solo priorizan los resultados y los marginan de los procesos de cambio, se genera una falta de confianza que afecta de manera directa la dinámica laboral. Esta desconfianza limita los canales de comunicación, frena la disposición para afrontar dificultades y, en consecuencia, reduce la eficacia organizacional (Reina et al., 2018).

La ausencia de compromiso, así como las deficiencias en la comunicación y coordinación de los líderes de área en la municipalidad, limitan el desarrollo del trabajo en equipo, lo que repercute negativamente en el desempeño institucional y en el cumplimiento de las metas trazadas (Pérez, 2022).

A nivel local, se observa en la UGEL de Contralmirante Villar, ciertos desafíos, como: la carencia de componentes financieros como humanos, una resistencia al cambio dentro de la comunidad educativa y desconexión entre la UGEL e instituciones educativas locales. Asimismo, se aprecia algunos problemas urgentes, como: la migración estacional y vulnerabilidad ante los desastres naturales que aumentan la complejidad a GC y toma de decisiones.

La GC y toma de decisiones en UGEL se ven afectadas por una serie de realidades problemáticas que van desde lo internacional hasta lo local. Para abordar estos desafíos de manera efectiva, es fundamental adoptar un enfoque integral que considere las complejidades de cada nivel y promueva la colaboración entre todas las partes interesadas. Solo a través de un esfuerzo coordinado y sostenido,

permitirá promover progresos significativos en la calidad académica en la región tumbesina.

Por lo expuesto, se realizará la investigación, que tiene como problema general: ¿Qué relación existe entre gestión del cambio y toma de decisiones en la UGEL de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024? e interrogantes específicos: 1. ¿Qué relación existe entre las dimensiones de comunicación y toma de decisiones?, 2. ¿Qué relación existe entre las dimensiones de autoadministración y toma de decisiones? 3. ¿Qué relación existe entre las dimensiones de acción estratégica y toma de decisiones?, 4. ¿Qué relación existe entre las dimensiones de trabajo en equipo y toma de decisiones?

La investigación de gestión del cambio y TD en (UGEL) de Contralmirante Villar, Tumbes, en el año 2024, se presenta como una necesidad imperativa dada la importancia crucial que tiene el ámbito educativo en el desarrollo integral de una sociedad. A continuación, se abordan las razones fundamentales que justifican la realización de esta investigación:

La GC y toma de decisiones en escenario educativo determinan en gran medida calidad y equidad de la educación ofrecida. En la UGEL, como en muchas otras instituciones educativas, existen desafíos y obstáculos que dificultan implementar cambios eficaces y toma de decisiones informadas.

En su ejecución del proyecto, se utilizan métodos, técnicas y procedimientos, con cuestionarios validados por juicio de expertos; calculándose su fiabilidad, a través del alfa de Cronbach; que permitieron la recolección de información y realizar el procesamiento de datos con SPSS, obteniéndose el coeficiente de correlación rho de Spearman, para determinar la correlación y/o asociación entre variables de estudio como su nivel de significación bilateral; pudiéndose comparar con p-value, que ha permitido comprobar la hipótesis.

La investigación en este campo permite identificar áreas de mejora dentro de la UGEL, así como también desarrollar estrategias y recomendaciones específicas para abordar las deficiencias identificadas. Contribuyendo a la mejora continua del

sistema educativo, beneficiando directamente a estudiantes, docentes, padres de familia y la comunidad en general.

Una gestión del conocimiento eficiente, acompañada de decisiones oportunas, influye de manera constante en la calidad de la enseñanza. Fortalecer la gestión en la UGEL Contralmirante Villar permite optimizar el sistema educativo de la región y ofrecer a los estudiantes mejores condiciones para enfrentar las exigencias del contexto contemporáneo.

La ejecución de esta investigación beneficiará directamente a todos los actores involucrados en el proceso educativo en Contralmirante Villar. Desde los estudiantes que recibirán una educación de alta calidad, hasta los docentes que contarán con mejores condiciones de trabajo y recursos; así como los padres de familia que observarán como mejora el futuro educativo.

Los principales usuarios de los resultados de este estudio son directivos y funcionarios de la UGEL, quienes podrán implementar las recomendaciones y estrategias propuestas para mejorar GC y TD en organizaciones educativas. Además, los docentes, estudiantes y padres de familia también se beneficiarán al recibir una educación de mayor calidad y contar con un entorno educativo más favorable.

En resumen, la investigación respecto a GC y toma de decisiones en Contralmirante Villar, Tumbes, es fundamental para promover mejoras significativas en el sistema educativo del local; beneficiando a toda la comunidad educativa y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la región del país.

La investigación intenta determinar la relación que existe entre GC y toma de decisiones en la UGEL de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024. En modo específico: 1. Establecer la relación que existe entre las dimensiones comunicación y toma de decisiones. 2. Determinar la relación que existe entre las dimensiones autoadministración y toma de decisiones. 3. Establecer la relación que existe entre las dimensiones acción estratégica y toma de decisiones. 4. Describir la relación que existe entre las dimensiones trabajo en equipo y toma de decisiones.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Bases teórico – científicas

#### 2.1.1. Gestión del cambio

Hace referencia a un proceso organizativo y estratégico diseñado para planificar, supervisar e implementar transformaciones en una organización, con el propósito de conseguir una adaptación exitosa a nuevas circunstancias, situaciones o necesidades. Estas alternativas abarcan una extensa escala de áreas, conteniendo: cultura organizacional, estructura, procesos, tecnología y prácticas laborales (Roche et al., 2024).

En esta misma perspectiva, Labraña et al. (2023) señalan que las instituciones de educación superior han experimentado transformaciones significativas en los últimos años. Dichos cambios impulsan a las universidades a desenvolverse como organizaciones insertas en un entorno de competencia. En consecuencia, la gestión del cambio supone una serie de etapas esenciales, entre las que destacan: reconocer la necesidad de transformación, planificar y diseñar las acciones, comunicar de manera clara en todos los niveles, promover la capacitación y el desarrollo de competencias, ejecutar las medidas previstas, evaluar los avances y ajustar el proceso conforme se requiera.

De acuerdo con Cardona et al. (2020), la transformación de la economía y la sociedad a nivel global ha sido impulsada por los avances en tecnologías de la información, la comunicación y la globalización, factores que han influido directamente en la educación superior. Esto ha obligado a las instituciones educativas a adaptarse a dichos cambios con el fin de responder a las nuevas exigencias académicas.

Visto de esa forma, en la educación regular, la GC es fundamental debido a la necesidad de adecuarse a exigencias cambiantes: tecnología, comunidad y regulaciones gubernamentales; por tanto, se vislumbra como un proceso dinámico que implica la planificación, implementación y adaptación continua; a lo largo del tiempo, para abordar oportunidades en el argumento de la educación universitaria (Cardona et al., 2020).

Asimismo, Hernández et al. (2023), precisan, GC en educación superior complica una dirección proactiva para identificar y enfrentar nuevos retos como oportunidades que surgen en el entorno educativo. Los avances en tecnología pretenden que las organizaciones educativas se adapten a innovaciones de enseñanza y aprendizaje. En esa línea de pensamiento, la gestión de cambio como proceso sistemático amerita la aplicación de estrategias que permitan definir claramente los objetivos del cambio y el establecimiento de métricas para medir el progreso; a través de la evaluación continua, con aplicación de prácticas nuevas y enfoques en nuevos saberes e investigación. En ese sentido, para animar el cambio, es necesario identificar los valores y creencias que deben cambiar o evolucionar, involucrando al personal educativo de manera activa en el proceso; contribuyendo a una transición adaptable

Gestión administrativa (GA) es comprendida como conjunto de procesos internos organizacionales que incluye, planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación apropiada de los resultados organizacionales (Quesada, 2022).

Para entenderla es fundamental explicar el comportamiento organizacional de las corporaciones. Taylor afirmó que, para lograr una gerencia más efectiva en las corporaciones es necesario estudiar el tiempo, cargos, operaciones y tareas; que cada colaborador ejecuta en su espacio laboral; cuya finalidad es siempre obtener resultados positivos. (Anchelia et al., 2021).

Chiavenato (2007, citado en Peñafiel, 2022) refiere: "es la gestión basada en actividades del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos empresariales" (p. 5).

## **Objetivo y función de la gestión**

Medranda (2022) explica los objetivos de la gestión administrativa:

- a. Maximizar los procesos administrativos para lograr un mayor desempeño.
- b. Mejorar el seguimiento y control de los procesos internos para medir y evaluar los resultados de manera objetiva.
- c. Simplificar los procesos internos para que el trámite administrativo sea sencillo y eficaz.
- d. Ofertar bienes y servicios al mercado de calidad con la utilización de tecnología e investigación. (p. 18)

## **Dimensiones**

### **Comunicación**

Es la capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que las personas puedan entenderse entre sí. Dado que la administración implica realizar el trabajo a través de otras personas, la competencia para la comunicación es esencial para el buen desempeño de un administrador. Esta incluye la comunicación informal, la comunicación formal y la negociación. Además, la competencia comunicativa va más allá del uso de un medio particular; es decir, una buena comunicación puede implicar sostener una conversación cara a cara, redactar un documento formal, participar en una teleconferencia global, pronunciar un discurso ante cientos de personas o utilizar el correo electrónico para coordinar a un equipo de trabajo cuyos miembros se encuentran en distintas regiones del país o del mundo. (Hellriegel et al., 2017, p. 15)

### **Autoadministración**

Es cuando una persona se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Cuando las cosas marchan mal, las personas a menudo dicen que otras personas o las circunstancias son culpables de la situación en que se encuentran. Los gerentes no caen en esta trampa. La competencia para la autoadministración

incluye: integridad y conducta ética, ímpetu y flexibilidad personal, equilibrio entre la vida laboral y personal como conocimiento y desarrollo de uno mismo. Un entorno de trabajo dinámico requiere del conocimiento y el desarrollo de uno mismo (así como de la capacidad permanente de desaprender y reaprender. (Hellriegel et al., 2017, p. 15)

También incluye el aprendizaje relacionado con las tareas de uno mismo. por una parte, el aprendizaje relacionado con las tareas mejorará de forma directa su desempeño en su empleo actual y le preparará para encontrar otros empleos. Por otra parte, le ayudará a tomar decisiones más sabias respecto a los tipos de empleos que probablemente disfrutará. Ante una menor cantidad de oportunidades para promociones y desarrollo, encontrar un empleo que le guste resulta más importante hoy en día, que en el pasado. Asumir la responsabilidad del desarrollo de su carrera, conociendo la clase de empleo que encuentra gratificante y desarrollando las competencias que necesitará, podría ser el mejor camino hacia el éxito a largo plazo. (Hellriegel et al., 2017, p. 15)

### **Acción estratégica**

Es entender la misión empresarial y valores organizacionales, garantizando el trabajo conexo entre todos los trabajadores. También implica conocer a la organización (y no sólo la unidad particular en la que trabaja el gerente como un sistema de partes interrelacionadas. Esto incluye comprender la forma en que los departamentos, las funciones y las divisiones se relacionan entre sí, y cómo un cambio en una de ellas afectará a las demás. Un gerente con esta habilidad podrá diagnosticar y evaluar distintas clases de problemas, como cuestiones administrativas que pudieran surgir. Un gerente así piensa en términos de prioridades relativas, más que en metas y criterios fijos. Todos los gerentes, pero sobre todo los de nivel alto, necesitan desarrollar esta competencia. (Hellriegel et al., 2017, p. 15)

## Trabajo en equipo

Hellriegel et al. (2017) manifiestan:

Significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados. En las organizaciones que utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si: diseñan equipos de forma correcta, crean un entorno que apoye a los equipos y administran bien la dinámica de los equipos. El gerente crea un entorno de apoyo, sobre todo si actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo, con el propósito de mejorar su desempeño a corto plazo y prepararlos para retos futuros. La forma en que una organización propicia el trabajo en equipo a menudo es tan importante como el trabajo en equipo mismo. La probabilidad de que los gerentes desarrollen en sus empleados la competencia para el trabajo en equipo aumenta, cuando cuentan con información proveniente de todos los niveles de la organización; incluso de los miembros del equipo, los empleados que apoyan al mismo, los encargados de aplicar el plan e incluso los clientes. Los gerentes deben prestar atención a su forma de administrar la dinámica del equipo. (p. 21)

### 2.1.2. Toma de decisiones

Begazo (2014) señala, es el proceso, donde se selecciona entre las opciones para solucionar diferentes circunstancias de la vida en distintos escenarios.

#### Características

Bateman y Snell (2009) señalan que la toma de decisiones empresariales presenta las siguientes características:

1. **Falta de estructura:** es normal en los procesos de toma de decisiones empresariales.

2. **Incertidumbre:** se produce cuando el gerente no cuenta con suficiente información para prever los resultados de las distintas acciones.
3. **Riesgo:** aparece cuando la probabilidad de éxito de una acción es menor al 100%, existiendo la posibilidad de pérdidas.
4. **Conflicto:** se presenta cuando el gerente debe atender discrepancias originadas en diversas fuentes. Este fenómeno aparece en dos planos: a) quienes toman decisiones experimentan un conflicto interno al verse atraídos por opciones diferentes o, por el contrario, cuando ninguna resulta satisfactoria; y b) emergen tensiones entre los miembros de la organización.

### **Toma de decisiones y su proceso**

Laudon y Laudon (2012) distinguen cuatro fases en el proceso: 1. Inteligencia, que consiste en detectar, reconocer y comprender los problemas que surgen dentro de la organización, lo que implica indagar si realmente existe un problema, en qué lugar aparece y qué repercusiones genera en la entidad. 2. Diseño, orientado a la identificación y análisis de distintas alternativas de solución al problema señalado en la etapa previa. 3. Elección, donde se selecciona una de las posibles alternativas planteadas en el diseño. 4. Implementación, que corresponde a ejecutar la alternativa escogida y evaluar su efectividad. Si los resultados no cumplen con lo esperado, el proceso puede retroceder a etapas anteriores y repetirse hasta encontrar la solución adecuada.

Münch (2010), dice, TD “es un proceso sistemático y razonado a través de lo cual se elige entre distintas alternativas el curso de acción óptima” (p. 106).

## **Etapas de la toma de decisiones**

El proceso lógico y racional de toma de decisiones, comprende:

a) Definición y análisis del problema:

Esta etapa es crucial para identificar correctamente el origen del problema, lo que permite plantear alternativas de solución adecuadas. Para lograrlo, la persona que decide sobre la alternativa de solución más adecuada debe basar su análisis en información completa, fidedigna y oportuna; generalmente de tipo cuantitativo. Es importante identificar el problema sin confundirlo con las causas o los efectos, utilizando técnicas eficientes como la tormenta de ideas, el método Delphi y las herramientas de Ishikawa. También se deben definir parámetros, variables y restricciones para un análisis más preciso. (Münch, 2010, p. 107)

b) Determinación y selección de alternativas:

En esta etapa, se evalúan las diferentes alternativas en función de los resultados esperados y los posibles efectos, para elegir la opción óptima. La alternativa óptima es aquella que aborda las causas subyacentes del problema identificado. Además, se deben establecer estrategias alternativas para aminorar riesgos, en caso de que los resultados reales difieran de los esperados. Esto requiere un monitoreo constante durante la siguiente etapa del proceso de toma de decisiones. (Münch, 2010, p. 107)

c) Implantación y evaluación:

En esta última etapa, una vez seleccionada la alternativa óptima, se instauran todas las actividades necesarias para implementar el curso de acción elegido. Es decisivo realizar un monitoreo constante de los resultados para verificar si se están consiguiendo los objetivos previstos. Para esto, puede ser útil elaborar un programa de acción detallado que guíe la implementación y facilite la evaluación. (Münch, 2010, p. 107)

## **Lineamientos para decisiones eficaces**

Robbins y Coulter (2014) expresan:

Es un asunto serio, por lo tanto: a. Comprender las diferencias culturales: Se requiere analizar los valores, las creencias, las actitudes y patrones de conducta de personas implicadas; b. Crear estándares para toma eficaz de decisiones: Las buenas decisiones toman en cuenta la situación futura, se basan en la información disponible, consideran todas las opciones disponibles, viables y no generan conflictos de interés; c. Saber cuándo rendirse: Cuando sea cierto que una decisión no está funcionando, no tema dar marcha atrás. (p. 205)

## **2.2. Antecedentes**

### **Internacional**

Castañeda et al. (2024) refieren:

La toma de decisiones educativas es un proceso complejo que requiere un conocimiento profundo de la gestión educativa. La investigación se centra en las habilidades básicas para los directivos que deben tomar decisiones informadas y éticas basadas en el marco legal que rige el sistema educativo. Se empleó el enfoque cualitativo y un diseño de tipo fenomenológico hermenéutico. El uso de las entrevistas semiestructuradas y abiertas se utilizaron como técnica, para entender y dar valor a la realidad social de las cuatro categorías de habilidades: el análisis e interpretación de normas educativas, solución de problemas y negociaciones; los resultados revelan que un 65 % de los encuestados requieren de asesoría externa por falta de dominio de ésta. En tanto el 41 % no puede manejar emociones para emitir comunicaciones difíciles. En conclusión, revelaron la necesidad de capacitar a los directivos para desarrollar las habilidades básicas para tomar decisiones con base en la legislación educativa. (p. 2)

Pazmiño (2024) en su estudio:

Gestión administrativa en la empresa Fungisagro S.A. de la ciudad de Babahoyo, se enfocó principalmente en el déficit de ejecución de los procesos administrativos, y su objetivo general era evaluar la administración durante el periodo 2023 para determinar el impacto que tiene en la rentabilidad de la empresa, mediante el enfoque descriptivo y cuantitativo, empleando los métodos de la encuesta y la entrevista; los cuales, facilitaron identificar los elementos que inciden negativamente en la administración empresarial, la carencia de una planificación estructurada y la toma de decisiones. Las faltas de estos procedimientos impiden el logro de los objetivos planteados, desmotivando al personal dado que carecen del conocimiento necesario sobre cómo desempeñarse y operar eficazmente en sus áreas de trabajo, para generar resultados positivos; por lo que, en esta investigación; se hallarán alternativas efectivas como recomendaciones para que la empresa ponga en marcha. (p. 3)

Roche et al. (2024) en su artículo:

Tuvo como objetivo general analizar la GC y resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela. La metodología empleada siguió el paradigma cualitativo, a través del tipo de investigación documental y descriptiva, cuya técnica de análisis de los datos fue el análisis documental. La investigación destaca la interconexión de la gestión, la gestión del cambio, el liderazgo transformacional y la resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela. Concluyendo que estos elementos se complementan y se vuelven críticos para el éxito como la adaptación en un entorno complejo, en constante cambio. Las instituciones educativas que tratan estos aspectos de manera efectiva estarán mejor capacitadas para abordar los desafíos que se les presenten, en virtud de continuar proponiendo una educación de calidad en escenarios difíciles. (p. 1)

Gómez (2019) en su investigación:

La cultura organizacional y toma de decisiones gerenciales, planteó como objetivo realizar un acercamiento que permita establecer cuál es la relación existente entre los dos conceptos. La metodología utilizada fue la revisión de literatura y publicaciones relacionadas con dichos conceptos, para establecer elementos comunes y relación directa entre estos. Se evidenció que, si bien es cierto no existe suficiente literatura en la que se establezca una relación directa, se pueden identificar elementos comunes que permiten establecer una relación implícita entre estos. (p. 3)

Prieto et al. (2018) en su artículo científico:

Plantearon como objetivo central analizar el cambio organizacional y cómo sus factores contribuyen en la gestión de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia-Venezuela. En su metodología emplearon un enfoque positivista, con diseño no experimental, de campo, transversal; y un tipo de estudio descriptivo. La población estuvo comprendida por las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, las personas que intervinieron en la investigación fueron seis gerentes como cuarenta y dos miembros del personal administrativo de dichas empresas. Se aplicaron dos cuestionarios, uno para los gerentes y otro para empleados, con quince ítems. Los resultados indicaron que tanto los gerentes como empleados administrativos, conocen y participan en los cambios; consideran que la tecnología es fundamental pero no hay una apropiación adecuada, por lo que se hace preciso estar vigilantes en cada uno de estos aspectos, para una mejor gestión de las empresas; ya que son determinantes en la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre y propiciando condiciones favorables para todos. Se concluye, que los cambios implementados de una manera positiva, generan resultados favorables para la empresa, por lo que se recomienda a los gerentes tomar en cuenta los elementos del entorno no controlables para tomar acciones que permitan el éxito en la gestión. (p.2)

## Nacional

Savero (2024) en su tesis:

Tuvo como objetivo establecer si existe un vínculo entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05. La investigación es básica, de nivel relacional y diseño no experimental; se trabajó con muestra de 69 docentes, tanto del nivel primario como de secundario. Utilizó la técnica de la encuesta, como instrumento el cuestionario debidamente validado por juicio de expertos y su confiabilidad interna de las variables que fue mediante el alfa de Cronbach; así se obtuvo 0.792 para su variable de liderazgo directivo y 0.830 para su variable de gestión pedagógica. Los resultados más notables, en cuanto a las dimensiones, fueron: coercitivo autoritario con el 76.5% (en usualmente), en benevolente paternal un 76.8% (en lo consultivo), en participativo y democrático, diseño curricular, empleo de los recursos como: materiales educativos y medición de aprendizaje con un 66.3% (en usualmente). Concluyó que existe un vínculo significativo entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05. Se sugirió implementar programas de formación y desarrollo que se centren en mejorar las habilidades de liderazgo de los directivos. Estos programas deberían enfocarse en habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones informada como la construcción de relaciones sólidas con los colaboradores y los estudiantes. (p. 6)

Arboleda (2024) en su tesis:

El estudio tuvo como propósito diseñar estrategias de interoperabilidad orientadas a optimizar la simplificación administrativa en una municipalidad distrital de la región Lambayeque. Para ello, se adoptó una metodología de tipo básica, con diseño no experimental y enfoque transversal. Se elaboró un cuestionario que fue sometido a la validación de tres expertos y, posteriormente, se aplicó una prueba piloto para garantizar su confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los hallazgos mostraron que las

dimensiones de interoperabilidad organizacional, gobierno electrónico e interoperabilidad semántica presentan notorias limitaciones, evidenciadas en la ausencia de casos en el nivel alto y la concentración de resultados en el nivel bajo. De igual manera, se identificaron dificultades en la gestión documental, el desarrollo organizacional y la calidad de servicio, con resultados similares en cuanto a predominio de niveles bajos. El estudio concluyó con una propuesta enfocada en fortalecer la eficiencia administrativa y la interoperabilidad dentro de la municipalidad de Lambayeque. (p. 6)

Alva (2024) en su estudio:

El objetivo fue determinar cómo el sistema de gestión interna puede impactar positivamente en el desempeño de la alta dirección, con base en los resultados de la gerencia regional de educación de Ventanilla, a través del desarrollo y evaluación del sistema de gestión. El tipo de investigación fue básica. La población estuvo conformada por trabajadores y personal que desempeñaban funciones administrativas, así como también por docentes, personal no docente y padres de familia. La muestra estuvo compuesta por 310 personas. Se aplicaron como instrumentos el cuestionario, fichas bibliográficas, técnicas de análisis y procesamiento de datos; los cuales fueron ordenados y clasificados. En la información cualitativa y cuantitativa se aplicó de manera sistemática al sistema de control interno y de gestión correspondiente a la unidad de gestión educativa local (UGEL) de Ventanilla, con el fin de interpretarlo y optimizarlo. Los resultados revelaron, que el control interno impacta positivamente en la gestión por resultados. Concluyó, que un sistema de control interno efectivo incide favorablemente en la gestión por resultados de la UGEL de Ventanilla, mediante el uso, desarrollo y evaluación del sistema mencionado. (p. 2)

Huansi (2023) en su investigación:

Tuvo como objetivo, determinar la relación entre la gestión de habilidades blandas y clima organizacional en los trabajadores de UGEL Bellavista. La Investigación fue de tipo básica, correlacional, descriptiva, transversal y no experimental. Se trabajó con una muestra censal de 67 trabajadores. Los resultados señalaron: el nivel de gestión de habilidades blandas es alto en 82.09% y regular en 17.91%. El nivel del del clima organizacional es regular en 74.63%, alto en 13.43% y bajo en 11.94%. Solo existe relación significativa entre las dimensiones liderazgo y empatía con la variable clima organizacional, su significación fue de  $0.015 < 0.05$  y  $0.047 < 0.05$ . respectivamente. De acuerdo con el  $p(\rho)$ , la variable clima organizacional tiene correlación positiva media con las dimensiones: trabajo en equipo ( $sp=0.198$ ), liderazgo ( $sp=0.297$ ), negociación ( $sp=0.044$ ) y empatía ( $sp=0.244$ ). En conclusión, se observa que sí existe relación significativa entre la gestión de las habilidades blandas y el clima organizacional en los trabajadores de la UGEL Bellavista- 2023. Según,  $r_s$ , la significación fue de  $0.024 < 0.05$ . Asimismo, entre ambas variables existe una correlación positiva media de  $sp=0.276$ . El coeficiente de determinación fue  $R^2 = 0.0932$ . Significa que el grado de dependencia que tiene el clima organizacional respecto a la gestión de habilidades blandas es del 9.32%. (p. 9)

Ybañez (2017) en su investigación:

Titulada Gestión de cambio y desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2016 tuvo como propósito analizar la relación entre ambas variables en dicha institución. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo y una muestra de 170 unidades de análisis. Los resultados mostraron que la gestión del cambio mantiene una relación moderada y directa con el desempeño laboral. No obstante, se evidenció que la aplicación adecuada de ciertas actividades vinculadas a la gestión del cambio podría fortalecer esta relación. Del mismo modo, se identificó la necesidad de que las jefaturas responsables de impulsar transformaciones en sus áreas ejecuten acciones específicas para

optimizar el vínculo entre ambas variables. La relevancia del estudio radica en que permite comprender cómo la gestión del cambio influye en el desempeño laboral, demostrando que la adopción de estrategias distintas en el ejercicio de las funciones genera variaciones que pueden resultar tanto positivas como negativas. (p. 29)

## **Local**

Sirlupu (2024) en su estudio:

Aborda la relación entre las políticas laborales y la satisfacción de los servidores públicos en la jefatura zonal de migraciones de Tumbes, Perú; en el contexto del panorama migratorio global. Se destaca la diversidad de políticas laborales y la insatisfacción observada entre los servidores públicos, a pesar de la aplicabilidad igualitaria. Se identifican las características de la jefatura zonal, incluyendo su personal y estructura; se contextualiza la importancia de las políticas laborales en la satisfacción de los empleados. La investigación se centra en tres aspectos clave: el talento humano, el recurso tecnológico, la seguridad y salud; formulando preguntas específicas sobre su relación con la satisfacción de los servidores públicos. Se planteó una hipótesis general y tres hipótesis específicas para examinar la relación significativa entre las políticas y la satisfacción laborales. El estudio, fue de tipo no experimental y diseño descriptivo-correlacional, utilizó encuestas como técnica principal. En sus resultados destacó la relevancia de mejorar las políticas laborales para beneficiar la satisfacción de los empleados en migraciones en Tumbes, proponiendo medidas correctivas específicas. (p. 10)

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **Competencias gerenciales**

Es el “conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona posee para ser efectiva en una amplia variedad de puestos. y en distintas clases de organizaciones” (Hellriegel et al., 2017, p. 18).

### **Desempeño organizacional**

Es el resultado atesorado de todas las actividades laborales realizadas en la organización. Representa el rendimiento global de la organización en términos de logro de sus objetivos y metas (Robbins y Coulter, 2014).

### **Eficacia organizacional**

El objetivo principal de los gerentes es orientar sus decisiones hacia el diseño de estrategias y la organización de las actividades laborales, además de asegurar la adecuada coordinación del trabajo de los colaboradores (Robbins y Coulter, 2014).

### **Estrategia de renovación**

“Es la estrategia corporativa diseñada para tratar de solucionar un debilitamiento del desempeño” (Robbins y Coulter, 2014, p. 198).

### **Habilidades directivas**

Es el “conjunto identificable de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (Whetten y Cameron, 2011, p. 34).

### **Liderar el cambio positivo**

Es la “habilidad directiva que busca develar el potencial humano positivo” (Whetten y Cameron, 2011, p. 567).

**Principio de capacidad de respuesta**

“Es participar con aquellos que podrían tener inquietudes y preocupaciones legítimas respecto a actividades de la organización y responder a las necesidades públicas, al tiempo que se reconoce la función y jurisdicción del gobierno en la protección del interés público” (Hellriegel et al., 2017, p. 37).

**Procedimiento**

“Serie de pasos secuenciales, que el gerente emplea para responder a un problema estructurado” (Robbins y Coulter, 2014, p. 198).

## **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **3.1. Hipótesis**

#### **3.1.1. Hipótesis general**

Existe relación positiva y significativa entre las variables gestión del cambio y toma de decisiones en la UGEL de Contralmirante Villar, 2024.

#### **Hipótesis específicas:**

1. Existe relación positiva y significativa entre la dimensión comunicación y la variable toma de decisiones.
2. Existe relación positiva y significativa entre la dimensión autoadministración y la variable toma de decisiones.
3. Existe relación positiva y significativa entre la dimensión acción estratégica y la variable toma de decisiones.
4. Existe relación positiva y significativa entre la dimensión trabajo en equipo y la variable toma de decisiones.

### **3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.**

#### **Tipo de estudio**

Esta investigación es de tipo descriptivo - correlacional, enfocándose en detallar particularidades y propiedades de gestión del cambio y TD; así como, en explorar su asociación o grado de relación en un contexto particular. En concordancia, Hernández et al. (2014) dicen, este tipo de estudio, explica las propiedades y características de fenómenos sometidos al análisis, así como conocer la relación entre conceptos o variables.

La parte descriptiva de la investigación se centrará en detallar las características y propiedades de las variables en estudio. Esto implica identificar y definir claramente cada una de estas variables, así como analizar su naturaleza y su función en el contexto del estudio.

Por otro lado, la parte correlacional se concentrará en investigar la relación o grado de asociación entre estas dos variables. Se buscó determinar si existe una relación significativa entre gestión del cambio y toma de decisiones.

### **Diseño no experimental**

Se optó por un diseño no experimental debido a que los datos obtenidos no fueron manipulados intencionalmente por los investigadores. En su lugar, los fenómenos se observaron en el entorno donde se desarrollan de forma natural y, posteriormente, se procedió a su análisis. Este enfoque hizo posible describir y comprender los hechos tal como suceden en la realidad, sin ejercer una intervención directa sobre ellos.

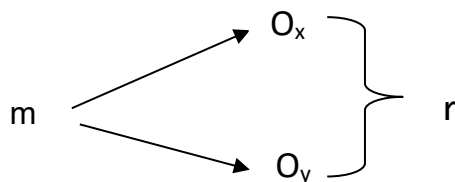
Hernández et al. (2014) señalan que los estudios no experimentales se realizan sin alterar intencionalmente las variables, ya que se fundamentan en la observación de los fenómenos en su contexto natural. Esta metodología resulta pertinente cuando el objetivo es describir y comprender los hechos tal como ocurren en la realidad, sin aplicar manipulaciones controladas. En el caso de la investigación sobre gestión del cambio y toma de decisiones, permitió alcanzar una comprensión más amplia de la relación entre ambas variables dentro de escenarios reales de organizaciones o empresas.

### **Diseño transversal**

En la investigación se empleó un diseño transversal. Los datos fueron recogidos en un solo momento; es decir, se obtuvo información de la población o muestra en una única ocasión, sin seguir su evolución en el tiempo.

Hernández et al. (2014) explican que el diseño transversal consiste en recolectar información del objeto de estudio, ya sea de toda la población o de una muestra representativa, en un único momento. A diferencia de este, los diseños longitudinales recogen datos en distintos periodos con el propósito de analizar variaciones o evoluciones en las variables a lo largo del tiempo.

En el ámbito de la investigación, el diseño transversal permitió obtener una visión puntual de las características y de la relación entre las variables en un momento determinado, ofreciendo así una representación estática de la situación en ese instante. El esquema del diseño se presenta a continuación:



Dónde:

m: muestra

O<sub>x</sub>: Gestión del cambio

O<sub>y</sub>: Toma de decisiones

r: relación entre variables.

### 3.3. Población, muestra

#### Población

Hernández et al. (2014) señalan que se trata del conjunto de personas, objetos, hechos o comunidades de los cuales se obtiene la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

En el caso particular de la investigación sobre gestión del cambio y toma de decisiones en la UGEL de Contralmirante Villar, durante el año 2024.

Esta población incluyó a todos los trabajadores administrativos que estén empleados y hayan sido nombrados en la UGEL Contralmirante Villar 2024, según la información proporcionada por la oficina de personal y capacitación de dicha entidad, en ese año.

El estudio se realizó con una población conformada por 51 trabajadores administrativos de la UGEL (tabla 1), integrada por directivos y personal administrativo.

**Tabla 1**

*Población laboral de la UGEL Contralmirante Villar*

<b>Categorías</b>	<b>Población</b>
Directivos	12
Personal administrativo	17
Planificación	06
Área Pedagógica	16
Total	51

**Nota:** Archivo digital proporcionado por la unidad de personal, UGEL, CV (2024).

## **Muestra**

Bernal (2016) menciona que a muestra es una parte representativa de la población total, de interés en un estudio, donde se obtiene información para la ejecución del estudio. Es importante destacar que la muestra debe ser seleccionada de manera cuidadosa y representativa, de modo que los resultados obtenidos, a partir de ella, puedan generalizarse con cierto grado de confianza a la población completa.

La muestra fueron los trabajadores administrativos nombrados, porque el tamaño de la muestra era igual al de la población.

### **3.4. Métodos, técnicas e Instrumentos**

#### **Métodos**

##### **Descriptivo**

Se utilizó para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones de objeto del estudio; implica la recopilación y presentación sistemática de los datos obtenidos, con el fin de establecer una idea clara de una determinada situación; en este caso, la gestión del cambio y toma de decisiones.

##### **Método cuantitativo**

El propósito de la tesis será explicar, predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual, se recogieron y analizaron datos cuantitativos sobre las variables como sus dimensiones de gestión del cambio y toma de decisiones.

##### **Método inductivo**

Este método se empleó tanto en la recolección de la información como en la elaboración del marco teórico, al establecerse las categorías y dimensiones de las variables. Dándole un tratamiento a la información desde los conceptos básicos hasta arribar a las conclusiones.

##### **Método deductivo**

Este método se utilizó porque se siguió un proceso sintético - analítico, al presentarse, principios, definiciones, leyes o normas generales; de las cuales se va a extraer conclusiones o consecuencias, en las que se aplicaron o se examinaron, casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas, para realizar recomendaciones.

## **Técnicas de recolección**

Se aplicaron las técnicas siguientes:

### **Técnica de la encuesta**

Mediante la técnica de la encuesta se elaboraron dos cuestionarios específicamente para el presente estudio, uno para cada variable, conformados por doce preguntas cada uno, construidas en base a las dimensiones e indicadores establecidos en el marco teórico. Para la medición de las respuestas se utilizó la escala Likert de 5 a 1: totalmente de acuerdo (TA: 5), de acuerdo (DA: 4), indeciso (I: 3), en desacuerdo (ED: 2) y totalmente en desacuerdo (TD: 1). Los cuestionarios fueron sometidos a un proceso de validación por juicio de expertos (Anexo 11), asegurando su pertinencia y coherencia con los objetivos de la investigación. Finalmente, se aplicaron durante la entrevista a una muestra de 51 colaboradores administrativos de la UGEL Contralmirante Villar (Anexos 4, 5, 6, 9).

### **Técnica documental**

Se revisó, observó y analizó toda la información obtenida en la literatura de los textos, registros e informes de la UGEL, que se está estudiando; dicha información fue compilada en fichas bibliográficas.

## **Instrumentos**

De acuerdo a las técnicas se emplearon:

### **Cuestionario**

Se diseñaron dos cuestionarios con doce preguntas para cada variable empleando la escala Likert, teniendo como respuestas: totalmente de acuerdo (TA: 5), de acuerdo (DA: 4), indeciso (I: 3), en desacuerdo (ED: 2) y totalmente en desacuerdo (TD: 1); siendo aplicada la entrevista a una muestra censal de 51 colaboradores de la UGEL de Contralmirante Villar. Los instrumentos permitieron conocer estados de opinión, características o hechos específicos. (Anexo 5 y 6).

### **Fichas bibliográficas**

Son formatos que se emplearon para registrar de manera sintetizada, la información relevante obtenida de los autores consultados y otros recursos útiles para el estudio. Estos formatos permitieron describir las características generales y ubicaciones de los textos e informes que se han consultado durante la investigación. Además, las anotaciones realizadas facilitaron la obtención de los elementos necesarios para recrear las experiencias y comprender adecuadamente los contenidos revisados.

En resumen, estos formatos son herramientas organizativas que ayudaron a registrar y sintetizar la información recopilada durante el proceso de investigación.

### **3.5. Procesamiento y análisis**

#### **Procesamiento**

Fase esencial en cualquier investigación, consta de varios pasos que aseguran la organización y análisis adecuados de la información recopilada. Los pasos son los siguientes:

- a. Verificación y edición: se verificaron que las entrevistas se hayan realizado según lo establecido, corrigiendo cualquier error por parte del entrevistador o entrevistado.
- b. Codificación: consistió en asignar códigos numéricos a las contestaciones de las preguntas, facilitando así; su análisis posterior.
- c. Introducción de datos: una vez validados, editados y codificados, se introdujo la información en formato electrónico en la computadora, utilizando dispositivos de almacenamiento.
- d. Tabulación y presentación: Se elaboraron tablas de frecuencia con el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), donde se observará el número de encuestados como cada pregunta que respondieron del cuestionario.

Para el análisis de la relación entre variables se empleó el coeficiente  $\rho$  (rho), utilizado como medida de correlación o asociación entre dos variables aleatorias, ya sean continuas o discretas. La hipótesis se contrastó a través del valor  $p$ , considerándose válida cuando  $p < 0.05$ . En cuanto a la interpretación de  $r_s$ , valores próximos a 1 reflejan una correlación fuerte y positiva, mientras que los cercanos a -1 evidencian una correlación fuerte y negativa; por el contrario, valores próximos a cero indican ausencia de correlación lineal. Esta medida resulta especialmente pertinente para analizar la relación entre variables cuando los datos son de tipo ordinal (Spearman, 1927). (Anexo 10)

## **Análisis**

La información fue organizada en tablas e indicadores y analizada mediante estadística descriptiva e inferencial. Posteriormente, se interpretaron los valores obtenidos del  $r_s$  y del  $p$ -valor, para luego ser examinados y discutidos a la luz de la revisión de literatura. Todo ello se orientó hacia el problema de investigación y al objetivo central: identificar la relación existente entre las variables en la UGEL de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024.

### **3.6 Validez y confiabilidad**

#### **Validez**

La validez de un instrumento hace referencia al grado en que realmente mide la variable que busca evaluar, tal como señalan Hernández et al. (2014). En este estudio, dicha validez se garantizó a través de la revisión y aprobación de expertos en la materia, proceso detallado en el Anexo 9. Esta evaluación permitió confirmar que el instrumento era pertinente y capaz de medir con precisión las variables planteadas. Asimismo, antes de su aplicación final, se consideraron y aplicaron los ajustes o mejoras sugeridas por los especialistas para fortalecer su adecuación. (Ver Anexo 11)

## Confiabilidad

Se refiere a la consistencia y estabilidad de mediciones realizadas por dicho instrumento. En otras palabras, se trata del grado en que el instrumento mide de manera precisa y consistente aquello que se supone que debe medir. En el contexto de la investigación, la confiabilidad es fundamental para asegurar la validez de los resultados obtenidos. Para evaluar la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento, es común utilizar el coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente proporciona una medida de la coherencia entre los ítems de un instrumento, asumiendo que todos los ítems miden un mismo constructo o dimensión y que están altamente correlacionados entre sí.

En síntesis, el coeficiente alfa de Cronbach constituye una medida estadística utilizada con frecuencia para evaluar la fiabilidad de la consistencia interna de un instrumento, en particular en escalas tipo Likert, donde se asume que los ítems responden a un mismo constructo y presentan alta correlación entre sí, lo que respalda la validez interna del instrumento (Welch y Comer, 1988).

Pérez (2022) señala que los resultados del cálculo del coeficiente alfa de Cronbach deben presentarse con una escala de valores que clasifique la confiabilidad de la siguiente manera: cuando  $\alpha \geq 0,9$ , la confiabilidad es excelente; si  $0,8 \leq \alpha < 0,9$ , la confiabilidad es buena; entre  $0,7 \leq \alpha < 0,8$ , se considera aceptable; si  $0,6 \leq \alpha < 0,7$ , resulta cuestionable; de  $0,5 \leq \alpha < 0,6$ , la confiabilidad es pobre; y cuando  $\alpha < 0,5$ , se califica como inaceptable.

En la variable 1, gestión del cambio, se aplicó un cuestionario con 12 preguntas a los 51 colaboradores, obteniendo un nivel de confiabilidad excelente: 0.973. (Tabla 2, Anexo 7)

**Tabla 2**  
*Fiabilidad gestión del cambio*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.973	12

**Nota: Prueba Piloto**

Para la variable 2, correspondiente a la toma de decisiones, se aplicó un cuestionario de 12 preguntas a los 51 colaboradores, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad en nivel excelente: 0.984. (Tabla 3 y Anexo 8)

**Tabla 3**

*Fiabilidad toma de decisiones*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,984	12

**Nota: Prueba Piloto**

Por tanto, los resultados de los coeficientes: 0.973 y 0.984, fueron de excelente confiabilidad, aplicándose los cuestionarios indicados en el desarrollo de la investigación.

### **3.7. Definición y operacionalización de variables**

#### **Variable 1: Gestión del cambio**

##### **Definición conceptual**

Es el logro de los objetivos organizacionales, con paradigmas nuevos en su gestión y desarrollo efectivo de sus actividades para alcanzar rentabilidad; trabajando con personal calificado, motivados y con clima institucional positivo permitiendo el D.O (Medranda, 2022).

##### **Definición operacional**

Los datos fueron obtenidos empleando la técnica de la encuesta aplicándose a 51 trabajadores de la UGEL (muestra), un cuestionario de 12 preguntas, teniendo como base las dimensiones e indicadores de la variable 1, siendo valoradas con la escala de Likert: totalmente de acuerdo (TA: 5); de acuerdo (DA: 4); indeciso (I:3); en desacuerdo (ED: 2) y totalmente en desacuerdo (TD:1); como se observa en la tabla 4 (Anexo 1, 2, 3)

## Dimensiones e indicadores

a. Comunicación

Indicadores: proceso de inducción, iniciativa y proactividad, órdenes e instrucciones.

b. Autoadministración

Indicadores: inteligencia emocional, predisposición y confianza.

c. Acción estratégica

Indicadores: visión holística, acciones y análisis situacional

d. Trabajo en equipo

Indicadores: clima laboral, destrezas y habilidades, formación y capacitación

**Tabla 4**

*Dimensiones, indicadores e ítems de variable gestión del cambio*

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Comunicación	Proceso de inducción	1, 2, 3
	Iniciativa y proactividad	
	Órdenes e instrucciones	
Autoadministración	Inteligencia emocional	4, 5, 6
	Predisposición	
	Confianza	
	Visión holística	
Acción estratégica	Acciones	7, 8, 9.
	Análisis situacional	
Trabajo en equipo	Clima laboral,	10, 11, 12
	Destrezas y habilidades	
	Formación y capacitación	

**Nota:** Cuestionario

## **Variable 2: Toma de decisiones**

### **Definición conceptual**

Ivancevich et al. (1996) lo definen como una “elección consciente entre diversas alternativas examinadas, sucediendo la acción, poniendo en práctica la alternativa elegida” (p.158).

### **Dimensiones e indicadores**

- a. Definición y análisis del problema  
Indicadores: definir el problema, plantear alternativas
- b. Determinación y selección de alternativas  
Indicador: elección de la alternativa de solución
- c. Implantación  
Indicador: actividades de seguimiento

### **Definición y análisis del problema**

Esta etapa es esencial para identificar apropiadamente el origen del problema. En esta fase, se deben definir correctamente los aspectos del problema y comprender su alcance. La identificación precisa del problema proporciona la base para plantear alternativas de solución adecuadas (Münch, 2010).

### **Determinación y selección de alternativas**

Es donde se busca abordar las causas fundamentales que ocasionan la situación identificada en la fase anterior. Se exploran y evalúan diferentes opciones de solución con el objetivo de seleccionar la alternativa más apropiada para resolver el problema de manera efectiva (Münch, 2010).

## Implantación

Consiste en establecer las actividades requeridas y poner en práctica el camino seleccionado. Durante esta etapa, es importante realizar el monitoreo de los resultados obtenidos a través de un programa de acción, elaborado previamente. Permite ajustar el curso de acción según sea necesario para garantizar el logro de los objetivos establecidos (Münch, 2010).

## Definición operacional

Los datos de esta variable se recolectaron mediante la técnica de encuesta, aplicada a una muestra de 51 trabajadores de la UGEL. Para ello se utilizó un cuestionario de 12 ítems, elaborado a partir de las dimensiones e indicadores de la variable 2. Las respuestas fueron valoradas con la escala de Likert: totalmente de acuerdo (TA: 5), de acuerdo (DA: 4), indeciso (I: 3), en desacuerdo (ED: 2) y totalmente en desacuerdo (TD: 1), tal como se presenta en la Tabla 5 (Anexos 1, 2 y 3).

**Tabla 5**

*Dimensiones, indicadores e ítems de la variable toma de decisiones*

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Definición y análisis del problema	Definir del problema, Plantear alternativas	13, 14, 15, 16
Determinación y selección de alternativas	Elección de la alternativa de solución Ponderación Actividades de seguimiento	17, 18, 19, 20,
Implantación	Evaluaciones	21. 22, 23, 24

**Nota: Cuestionario**

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Resultados

**Para el objetivo general:** Determinar la relación que existe entre gestión del cambio y toma de decisiones en la UGEL de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024.

**Tabla 6**

*Nivel de relación entre gestión del cambio y toma de decisiones*

Nivel	Gestión del cambio			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	44 a 60.	23	45.10	44 a 60.	29	56.86
Media	28 a 43	25	49.02	28 a 43	18	35.30
Baja	12 a 27	3	5.88	12 a 27	4	7.84
Totales		51	100.00	Totales	51	100.00

Nota: Encuesta.

La tabla 6, muestra, que el 45.10% de los encuestados percibe que la gestión del cambio en la UGEL de Contralmirante Villar se encuentra en un nivel alto. Asimismo, el 49.02% la considera en un nivel medio y solo un 5.88% en nivel bajo. Por otro lado, el 56.86% considera que toma de decisiones está en nivel alto, el 35.30% en nivel medio y 7.84% bajo. Estas cifras indican, en general, una mayor percepción de una buena gestión del cambio se asocia con una mayor percepción de toma de decisiones efectiva dentro de la institución.

**Prueba de hipótesis para el objetivo general:** Existe relación positiva y significativa entre gestión del cambio y toma de decisiones en la UGEL de Contralmirante Villar, 2024.

En la tabla 7, se observó un coeficiente de  $rs= 0.277$ , con significancia bilateral de 0.049; indicando que existe relación positiva baja y significativa entre gestión del cambio y TD a un nivel de confianza del 95%: Por tanto, se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo general. Se puede inferir que la mejoras en gestión del cambio pueden incidir positivamente en la toma de decisiones en la UGEL.

**Tabla 7***Correlación entre gestión del cambio y toma de decisiones*

	Rho de Spearman	Gestión del cambio	Toma de decisiones
Gestión del cambio	Coeficiente de correlación		0,277*
	Sig. (bilateral)		0.049
	N		51
Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0,277*	
	Sig. (bilateral)	0.049	
	N	51	

Nota: la correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Para el objetivo específico 1:** Establecer la relación que existe entre la dimensión comunicación y toma de decisiones.

**Tabla 8***Nivel de relación entre la dimensión comunicación y toma de decisiones.*

Nivel	Comunicación			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	11 a 15	26	50.98	48 a 60	29	56.86
Media	7 a 10	23	45.10	28 a 43	18	35.30
Baja	3 a 6	2	3.92	12 a 27	4	7.84
Totales		51	100.00	Totales	51	100.00

Nota: Encuesta.

El 50.98% de los encuestados considera que la comunicación en la UGEL es alta, el 45.10% considera que es de nivel medio y solo el 3.92% la sitúa en un nivel bajo. En paralelo, la toma de decisiones mantiene un comportamiento similar con el 56.86% en nivel alto, el 35.30% en nivel medio y 7.84% nivel bajo.

Esto sugiere una mejor comunicación dentro de la organización tiende a estar acompañada por una mejor toma de decisiones.

**Prueba de hipótesis del objetivo específico 1:** Se determinó que la dimensión comunicación mantiene una relación positiva y significativa con la toma de decisiones.

**Tabla 9**

*Correlación entre la dimensión comunicación y toma de decisiones.*

Rho de Spearman		Comunicación	Toma de decisiones
Comunicación	Coefficiente de correlación		0.243*
	Sig. (bilateral)		0.009
	N		51
Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	0.243*	
	Sig. (bilateral)	0.009	
	N	51	

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor  $r_s = 0.243$  con una significancia de 0.009 evidencia una relación positiva, aunque baja, entre la dimensión comunicación y la toma de decisiones. Esto refleja que fortalecer la comunicación organizacional puede favorecer la mejora del proceso decisorio en la UGEL. En consecuencia, se valida la hipótesis planteada para el objetivo específico 1.

**Objetivo específico 2:** Determinar la relación que existe entre la dimensión autoadministración y toma de decisiones.

**Tabla 10**

*Nivel de relación entre la dimensión autoadministración y toma de decisiones.*

Nivel	Autoadministración			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	11 a 15	23	45.10	48 a 60	29	56.86
Media	7 a 10	26	50.98	28 a 43	18	35.300
Baja	3 a 6	2	3.92	12 a 27	4	7.84
Totales		51	100.00	Totales	51	100.00

Nota: Encuesta.

El 45.10% de los encuestados percibe que la autoadministración se encuentra en un nivel alto, mientras que el 50.98% la ubica en un nivel medio y solo el 3.92% en un nivel bajo. En cuanto a la toma de decisiones, la tendencia es similar: el 56.86% la considera en un nivel alto, el 35.30% en nivel medio y el 7.84% en nivel bajo.

**Objetivo específico 2.** Existe relación positiva y significativa entre la dimensión autoadministración y toma de decisiones.

El coeficiente  $r_s = 0.242$ , con un nivel de significancia de 0.0087, evidencia una relación significativa entre la dimensión autoadministración y la toma de decisiones. Esto indica que la autoadministración constituye un factor relevante en el proceso decisorio dentro de la UGEL. En función de estos resultados, se acepta la hipótesis de trabajo correspondiente al objetivo específico 2.

**Tabla 11**

*Correlación entre la dimensión autoadministración y toma de decisiones.*

Rho de Spearman		Autoadministración	Toma de decisiones
Autoadministración	Coeficiente de correlación		0.242*
	Sig. (bilateral)		0.0087
	N		51
Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0.242*	
	Sig. (bilateral)	0.0087	
	N	51	

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Objetivo específico 3:** Establecer la relación que existe entre la dimensión acción estratégica y toma de decisiones.

**Tabla 12**

Nivel de relación entre la dimensión acción estratégica y toma de decisiones.

Nivel	Acción estratégica			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	11 a 15	17	33.33	44 a 60	29	56.86
Media	7 a 10	27	52.94	28 a 43	18	35.30
Baja	3 a 6	7	13.73	12 a 27	4	7.84
Totales		51	100.00		51	100.00

Nota: Encuesta.

Los resultados muestran que el 33.33% de los encuestados considera la acción estratégica en un nivel alto, el 52.94% en un nivel medio y el 13.73% en un nivel bajo. En cuanto a la toma de decisiones, se observa una distribución similar a la registrada en los indicadores previos.

**Objetivo específico 3.** Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión acción estratégica y la toma de decisiones.

El valor  $r_s = 0.145$  con una significancia bilateral de 0.031 mostró una relación positiva muy baja y, aunque significativa, de carácter débil. Esto indica que la acción estratégica incide en la toma de decisiones, pero sin un peso determinante. Bajo estas consideraciones, se procede a aceptar la hipótesis de trabajo correspondiente al objetivo específico 3.

**Tabla 13**

Correlación entre la dimensión acción estratégica y toma de decisiones en la UGEL de CV

Rho de Spearman		Acción estratégica	Toma de decisiones
Acción estratégica	Coefficiente de correlación		0.145*
	Sig. (bilateral)		0.031
	N		51
Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	0.145*	
	Sig. (bilateral)	0.031	
	N	51	

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Objetivo específico 4:** Describir la relación que existe entre la dimensión trabajo en equipo y toma de decisiones en la UGEL de Contralmirante Villar.

**Tabla 14**

Nivel de relación entre la dimensión trabajo en equipo y toma de decisiones.

Nivel	Trabajo en equipo			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	11 a 15	27	52.94	44 a 60	29	56.86
Media	7 a 10	21	41.18	28 a 43	18	35.30
Baja	3 a 6	3	5.88	12 a 27	4	7.84
Totales		51	100.00		51	100.00

Nota: Encuesta.

El 52.94% de los encuestados consideraron que el trabajo en equipo está en nivel alto, el 41.18% en nivel medio y 5.88% en nivel bajo; por otro lado, la toma de decisiones sigue la misma tendencia con un 56.86% en nivel alto, un 35.30% en nivel medio y un 7.84% en nivel bajo. Esto sugiere que la mayoría de los colaboradores perciben una cultura de trabajo en equipo dentro de la UGEL y que permite mejorar la calidad de las decisiones.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 4.** Existe relación positiva y significativa entre la dimensión trabajo en equipo y toma de decisiones.

El valor  $r_s = 0.320$  con una significancia bilateral de 0.022 evidencia una relación positiva baja pero significativa entre el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Esto indica que fortalecer la colaboración grupal puede contribuir a mejorar el proceso decisorio en la UGEL. Tales resultados respaldan la aceptación de la hipótesis de trabajo correspondiente al objetivo específico 4.

**Tabla 15**

Correlación entre la dimensión trabajo en equipo y toma de decisiones.

	Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Toma de decisiones
Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación		0,320*
	Sig. (bilateral)		0,022
	N		51
Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	0,320*	
	Sig. (bilateral)	0,022	
	N	51	

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

## 4.2 Discusión

Los resultados de la encuesta señalan que el 45.10% de los participantes percibe la gestión del cambio en la UGEL de Contralmirante Villar en un nivel alto, mientras que el 49.02% la ubica en un nivel medio y solo el 5.88% en un nivel bajo. En cuanto a la toma de decisiones, el 56.86% la considera en un nivel alto, el 35.30% en nivel medio y el 7.84% en nivel bajo. En conjunto, estos hallazgos reflejan que una percepción favorable de la gestión del cambio tiende a estar asociada con una valoración positiva de la toma de decisiones dentro de la institución. La prueba de correlación de Spearman registró un coeficiente de 0.277 con una significancia de 0.049, lo que evidencia una relación positiva y significativa entre ambas variables, con un nivel de confianza del 95%. Aunque el vínculo no es muy elevado, los datos permiten inferir que los avances en la gestión del cambio pueden repercutir de manera favorable en el proceso de toma de decisiones en la UGEL.

Los resultados obtenidos se relacionan con lo señalado por Roche et al. (2024), quienes sostienen que la gestión del cambio impacta en la capacidad de adaptación de las instituciones educativas y que su correcta aplicación resulta esencial para la toma de decisiones. No obstante, a diferencia de sus hallazgos de carácter cualitativo, este estudio evidencia una correlación positiva pero de baja intensidad, lo que sugiere la presencia de otros factores que también inciden en el proceso decisorio dentro de la UGEL.

El 50.98% de los encuestados percibe que la comunicación en la UGEL se ubica en un nivel alto, mientras que el 45.10% la sitúa en un nivel medio y apenas el 3.92% en un nivel bajo. De forma paralela, la toma de decisiones muestra un patrón semejante: 56.86% en nivel alto, 35.30% en nivel medio y 7.84% en nivel bajo. Estos resultados permiten inferir que una comunicación más efectiva dentro de la organización suele ir de la mano con una toma de decisiones más adecuada.

El coeficiente  $r_s$  alcanzado fue de 0.243 con una significancia de 0.009, lo que evidencia una relación positiva baja pero significativa entre la comunicación y la toma de decisiones. Este resultado indica que fortalecer la comunicación organizacional puede favorecer la mejora del proceso decisorio en la UGEL.

Los hallazgos coinciden con lo señalado por Castañeda et al. (2024), quienes subrayan que una comunicación efectiva resulta fundamental para la toma de decisiones en el ámbito educativo. En su investigación, el 41% de los directivos manifestó enfrentar dificultades al gestionar comunicaciones complejas. Al contrastar estos resultados con los obtenidos en el presente estudio, donde se identificó una correlación significativa de 0.243, se reafirma que una comunicación organizacional clara constituye un elemento decisivo para optimizar el proceso de toma de decisiones.

El 45.10% de los encuestados percibe la autoadministración en un nivel alto, mientras que el 50.98% la ubica en un nivel medio y solo el 3.92% en un nivel bajo. En cuanto a la toma de decisiones, la tendencia es similar: 56.86% la sitúa en nivel alto, 35.30% en nivel medio y 7.84% en nivel bajo.

El coeficiente  $r_s$ , con un valor de 0.242 y una significancia de 0.0087, evidencia una relación significativa entre ambas variables. Esto permite inferir que la autoadministración se constituye en un factor clave para la toma de decisiones dentro de la UGEL. A diferencia del estudio de Pazmiño (2024), quien indicó que la falta de planificación y autoadministración impacta negativamente en la toma de decisiones, en este estudio no se encontró una relación significativa. Esto podría deberse a la estructura organizativa de la UGEL, donde otros factores pueden ser más influyentes en el proceso decisional.

Los resultados presentan una correlación débil pero significativa (0.145,  $p=0.031$ ) entre la acción estratégica y la toma de decisiones. Este hallazgo coincide parcialmente con Prieto et al. (2018), quienes enfatizan que la acción estratégica es fundamental para TD en empresas mixtas del sector petrolero. La diferencia podría explicarse por el contexto educativo de la UGEL, donde la acción estratégica no es el único factor en juego.

El coeficiente  $r_s$  más alto (0.320, Sig. bilateral: 0,022) se observó entre el trabajo en equipo y toma de decisiones, reforzando la idea de que la colaboración influye significativamente en el proceso decisional. Este resultado se asemeja a las conclusiones de Huansi (2023), quien destacó que el trabajo en equipo y la empatía tienen un impacto directo en la organización. Por lo tanto, fortalecer el trabajo en equipo dentro de la UGEL podría generar mejoras sustanciales en toma de decisiones.

## V. CONCLUSIONES

1. La gestión del cambio está asociada de manera positiva y significativa con la calidad de la toma de decisiones en la UGEL Contralmirante Villar. Los análisis estadísticos del estudio indican una asociación estadísticamente significativa entre las mediciones generales de gestión del cambio y las de toma de decisiones; esto sugiere que las prácticas sistemáticas para gestionar transiciones organizacionales (planificación, comunicación, seguimiento) contribuyen a decisiones más coherentes y oportunas. Desde un punto de vista teórico, la gestión del cambio reduce la incertidumbre y mejora la disponibilidad de información con condiciones que facilitan procesos decisorios; en la práctica implica que invertir en procesos formales de cambio (protocolos, cronogramas, capacitaciones) puede traducirse en decisiones mejor fundamentadas y de mayor aceptación institucional.
2. La comunicación organizacional funciona como un factor determinante para mejorar la toma de decisiones. Los resultados muestran una correlación positiva y significativa entre la dimensión comunicación y la toma de decisiones, lo que indica que la claridad, oportunidad y veracidad de la información impactan directamente en la calidad de las alternativas seleccionadas. Cuando los canales y mecanismos comunicativos son deficientes, las decisiones tienden a ser parcializadas o tardías; por el contrario, una comunicación formalizada (informes, reuniones periódicas, retroalimentación estructurada) permite que los responsables accedan a datos relevantes, reduzcan sesgos y consensuen criterios, elevando así la legitimidad y eficacia de las decisiones.
3. La autoadministración individual, aunque valorada, no emerge como el principal motor de la toma de decisiones en el contexto estudiado. La investigación indica que la autoadministración tiene presencia y valoración entre los colaboradores, pero su relación con la toma de decisiones es menor en comparación con otras dimensiones. Esto puede explicarse por una estructura organizativa donde prevalecen procesos jerárquicos o centralizados que limitan la capacidad real de decisión individual; es decir,

la voluntad y competencia individual existen, pero su impacto queda matizado por normas, roles y prácticas institucionales. La implicancia práctica es que promover autonomía sin revisar la estructura y los procedimientos probablemente no genere mejoras sustantivas en la toma de decisiones.

4. La acción estratégica influye positivamente en la toma de decisiones, pero su efecto es relativamente débil si no se complementa con liderazgo y recursos. Los hallazgos muestran una relación positiva entre planificación/estrategia y decisiones, aunque de menor magnitud. Esto sugiere que la existencia de planes y lineamientos estratégicos aporta criterios y prioridades al proceso decisorio; sin embargo, para que esta influencia sea robusta se requiere liderazgo que impulse su ejecución y recursos (tiempo, personal, presupuesto) que permitan implementarlos. En ausencia de estos factores, los planes estratégicos quedan enunciados formales con limitada incidencia práctica.
  
5. El trabajo en equipo constituye la dimensión con relación más alta en la calidad de la toma de decisiones. Se identificó al trabajo colaborativo como la dimensión con la correlación más destacada respecto a la toma de decisiones, lo que indica que la participación, coordinación y consenso entre colaboradores favorecen decisiones más acertadas y aceptadas. Desde la práctica organizacional, el trabajo en equipo mejora la diversidad de puntos de vista, facilita la detección de riesgos y permite distribuir responsabilidades en la ejecución de las decisiones. Por ende, fortalecer dinámicas colaborativas (espacios de coevaluación, comités inter-área, metodologías participativas) suele producir un efecto directo y medible en la calidad decisoria.

## X. RECOMENDACIONES

1. Implementar un plan institucional de gestión del cambio, que incluya capacitaciones en liderazgo y manejo del cambio dirigidas a directivos y jefes de área, así como talleres prácticos para los colaboradores sobre adaptación organizacional. Este plan debe contar con protocolos escritos y cronogramas de ejecución que orienten a todo el personal en los procesos de transformación, reduciendo resistencias y asegurando mayor coherencia en las decisiones adoptadas.
2. La comunicación interna creando espacios formales de coordinación mensual entre directivos, especialistas y personal administrativo. Se recomienda utilizar herramientas digitales (como intranet, grupos oficiales en plataformas seguras o correo institucional) para garantizar que las disposiciones y acuerdos lleguen en tiempo real a todas las áreas. Asimismo, establecer mecanismos de retroalimentación anuales mediante encuestas internas permitirá recoger opiniones y ajustar las estrategias de comunicación.
3. Promover la autoadministración responsable mediante la delegación progresiva de funciones específicas en áreas administrativas y pedagógicas. Por ejemplo, los responsables de programas educativos pueden tener mayor autonomía en la planificación de actividades, siempre en coordinación con la jefatura, lo que reducirá la carga centralizada de decisiones y aumentará la eficiencia operativa. Para ello se recomienda desarrollar capacitaciones en gestión del tiempo y priorización de tareas.
4. Impulsar la acción estratégica con recursos y liderazgo efectivo. Se sugiere que la UGEL diseñe planes estratégicos anuales con objetivos medibles, asignando un responsable por cada meta y asegurando presupuesto para su cumplimiento. Además, se recomienda coordinar directamente con la Dirección Regional de Educación de Tumbes para garantizar apoyo logístico y financiero en la implementación de las estrategias, evitando que los planes queden solo como documentos formales sin ejecución real.

5. Potenciar el trabajo en equipo como pilar de la toma de decisiones. Para ello, se recomienda formar comités inter-área que integren a representantes de gestión pedagógica, administrativa, recursos humanos y logística, con reuniones quincenales de análisis y planificación. Además, fomentar dinámicas de integración y talleres colaborativos permitirá fortalecer la cohesión institucional y mejorar la calidad de las decisiones colectivas. Estos espacios deben institucionalizarse para asegurar la continuidad más allá de los cambios de gestión.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, H. N. (2024). *El sistema de control interno en la alta dirección de la administración por resultados en la Ugel, Ventanilla*. Lima: UNFV.  
<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/8397>
- Anchelia, G. V., Inga, A. M., Olivares, R. P. y Escalante, F. J. (2021). *La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas*. . *Propósitos y Representaciones*, 25 - 42.
- Arboleda, P. R. (2024). *Interoperabilidad para la simplificación administrativa en una municipalidad distrital, Lambayeque*. UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/135105>
- Bateman, T. S. y Snell, A. S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Begazo, V. J. D. (2014). *La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana*. *Gestión en el Tercer Milenio* Vol. 17-II, Nº 34, 21 - 27.
- Bernal. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Carrasco, D. S. (2019). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos
- Cardona, L., Pardo, M. y Dasil, A. (2020). *El cambio organizativo en la educación superior en Colombia: Perspectivas y retos*. *REDU*. *Revista de Docencia Universitaria*, 18(1), 279 - 273.  
<https://polipapers.upv.es/index.php/REDU/article/view/12878>
- Castañeda, H. V., Zarate, C. N., García, Y. R. y Jativa, M. J. (2024). *Habilidades básicas de directivos para la toma de decisiones con base en la revista Polo del conocimiento*, 9(1), 1620 - 1636. doi:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9281991>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, S. J. (2019). *La cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Hellriegel, D., Jacson, S. y Slocum Jr., J. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill - Educación.

- Hernandez , E. H., Ramírez, L. F. y Carmona, M. J. (2023). *Gestión del Cambio en la Educación Superior: Adaptación de Estrategias y autosostenibilidad*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(3), 4551. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6500](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6500)
- Huancahuari, H. E. (2021). *Gestión del cambio y desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú*, San Isidro - 2020. Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.
- Huansi, V. S. (2023). *Gestión de las habilidades blandas y clima organizacional en los trabajadores de la UGEL Bellavista, 2023*. Lima: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/133243>
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby, P. B. (1996). *Gestión: Calidad y competitividad*. México: IRWIN.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana editores.
- Koontz, H., Weihrich H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Labraña, J., Puyol, M., Bermasconi, A. y Barba, A. (2023). *New public management' y cambio organizacional en la gestión de las universidades estatales chilenas: un estudio de caso*. Santiago, Chile. Revista Scielo. doi: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202349260341>
- Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación.
- Medranda, Z. K. (2022). *Gestión administrativa y desarrollo empresarial de la empresa asoprocomsal del Cantón San Vicente*. Ecuador: Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Munch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice Hall.
- Pazmiño, R. J. (2024). *Gestión administrativa en la Empresa "Fungisagro S.A" de la ciudad de Babahoyo, periodo 2023*. Universidad Técnica de Babahoyo. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15860>
- Peñafiel, C. F. (2022). *Gestion administrativa y satisfacción laboral del personal sanitario del servicio de emergencia en un hospital de Guayaquil*. Piura: UCV.

- Perez Leon, J. G. (30 de Octubre de 2022). Que es y para que sirve Alfa de Cronbach. Obtenido de [https://gplresearch.com/wp-content/uploads/2022/10/Que-es-y-para-que-sirve-el-Alfa-de-Cronbach-PDF.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://gplresearch.com/wp-content/uploads/2022/10/Que-es-y-para-que-sirve-el-Alfa-de-Cronbach-PDF.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Pérez, A. (octubre, 25, 2022). *Importancia del trabajo en equipo en las empresas*. <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>
- Pesántez, A. S. y Guapacaza, S. D. (2012). *Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca.
- Prieto, P. R., Estrada, L. H., Palacios, A. A. y Paz, M. A. (2018). *Factores del cambio organizacional: Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero*. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIV(1), 1 -16. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059578007/28059578007.pdf>
- Quesada, V. H. (2022). *Gestión administrativa y calidad educativa en la Institución Educativa 6094 Santa Rosa de Chorrillos*. Chorrillos: UCV Lima.
- Reina, R., Reina, D. y Hudnut, D. (23 de junio de 2018). *Porque la confianza es clave para el éxito del equipo*. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf>.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Roche, C. M., Vilchez, G. B., y Colina, F. C. (2024). *Gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en revista de ciencia, tecnología e investigación*, 10(1). doi:DOI: <https://doi.org/10.61154/metanoia.v10i1.3336>
- Savero , C. E. (2024). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en la I.E. N° 9969 Machu Picchu, San Juan de Lurigancho-UGEL 05, Lima 2022*. Lima: UCV. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/2380>
- Sirlupu, L. V. (2024). *Políticas laborales y la satisfacción de los servidores públicos en una entidad de migraciones, Tumbes, 2023*. UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/133793>

- Spearman, C. (1927). *The nature of intelligence and the principles of cognition* (1923) y *The abilities of man* (1927).
- Unidad de Gestión Educativa Local (2024). Población laboral de la UGEL Contralmirante Villar.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Prentice Hall.
- Ybañez, V. (2017). *Gestión del cambio y desempeño laboral den la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2016*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16161>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Tipo de investigación
<p><b>General:</b> ¿Qué relación existe entre gestión del cambio y la toma de decisiones en la UGEL de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024?</p> <p><b>Específicos:</b> 1. ¿Qué relación existe entre la dimensión comunicación y la toma de decisiones? 2. ¿Qué relación existe entre la dimensión autoadministración y la toma de decisiones? 3. ¿Qué relación existe entre la dimensión acción estratégica y la toma de decisiones? 4. ¿Qué relación existe entre la dimensión trabajo en equipo y la toma de decisiones?</p>	<p><b>General</b> Determinar la relación que existe entre gestión del cambio y la toma de decisiones en la UGEL Contralmirante Villar, Tumbes, 2024.</p> <p><b>Específicos</b> 1. Establecer la relación que existe entre la dimensión comunicación y la variable toma de decisiones. 2. Determinar la relación que existe entre la dimensión autoadministración y la toma de decisiones. 3. Establecer la relación que existe entre la dimensión acción estratégica y la toma de decisiones. 4. Describir la relación que existe entre la dimensión de trabajo en equipo y la toma de decisiones.</p>	<p><b>General</b> Existe relación positiva y significativa entre gestión del cambio y la toma de decisiones de la UGEL de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024.</p> <p><b>Específicas:</b> 1. Existe relación positiva y significativa entre la dimensión comunicación y la toma de decisiones. 2. Existe relación positiva y significativa entre la dimensión autoadministración y la toma de decisiones. 3. Existe relación positiva y significativa entre la dimensión acción estratégica y la toma de decisiones. 4. Existe relación positiva y significativa entre la dimensión trabajo en equipo y la toma de decisiones.</p>	<p>Variable 1: Gestión del Cambio</p> <p>Variable 2: Toma de decisiones:</p> <p>de</p>	<p><b>Población:</b> Compuesta por los 51 colaboradores administrativos de la UGEL de Contralmirante Villar, 2024 N = 51</p> <p><b>Muestra</b> No probabilística, compuesta por los 51 colaboradores de la UGEL de Contralmirante Villar, 2024 n = 51</p>	<p>Aplicada</p> <p>Correlacional</p> <p>Cuantitativa</p> <p>Transversal</p> <p>No experimental</p>

## Anexo 2. Matriz de operacionalización

Título: Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Variable 1:  Gestión del cambio	Es el logro de los objetivos organizacionales, con paradigmas nuevos en su gestión y desarrollo efectivo de sus actividades para alcanzar rentabilidad; trabajando con personal calificado, motivados y con clima institucional positivo permitiendo el D.O (Medranda, 2022).	Los datos fueron obtenidos empleando la técnica de la encuesta aplicándose a 51 trabajadores de la UGEL (muestra), un cuestionario de 12 preguntas, teniendo como base las dimensiones e indicadores de la variable 1, siendo valoradas con la escala de Likert: totalmente de acuerdo (TA: 5); de acuerdo (DA: 4); indeciso (I:3); en desacuerdo (ED: 2) y totalmente en desacuerdo (TD:1); como se observa en la Tabla 4 (Anexo 1, 2, y 3)	Comunicación  Autoadministración  Acción estratégica  Trabajo en equipo	Proceso de inducción Iniciativa y productividad Órdenes e instrucciones  Inteligencia emocional Predisposición Confianza  Visión holística Acciones Análisis situacional  Clima laboral Destrezas y habilidades Formación y capacitación	

### Anexo 3. Matriz de operacionalización

Título: “Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024

Variable 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Variable 2:  Toma de decisiones	Ivancevich et al. (2006) definen que “es una elección consciente entre diversas alternativas analizadas, a la que sucede la acción para poner en práctica la alternativa elegida” (p.158).	Los datos de esta variable fueron obtenidos mediante la técnica de la encuesta aplicándose a 51 trabajadores de la UGEL (muestra), un cuestionario de 12 preguntas, teniendo como base las dimensiones e indicadores de la variable 2, siendo valoradas con la escala de Likert: son: totalmente de acuerdo (TA: 5), de acuerdo (DA:4), indeciso (I:3), en desacuerdo (ED:2), totalmente en desacuerdo (TD:1); como se observa en la Tabla 5(Anexo 1, 2, y 3).	Definición y análisis del problema  Determinación y selección de alternativas  Implantación	Definir el problema Plantear alternativas  Elección de la alternativa de solución  Actividades de seguimiento	1, 2,  3, 4,  5, 6, 7, 8.  9, 10, 11, 12

#### Anexo 4. Solicitud autorización para ejecución de tesis

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

Unidad de Gestión Educativa Local  
Contralmirante Villar - Zorritos

**RECIBIDO**

23 ABR 2024 Tumbes, 04 de abril 2024.

Hoy: 257 Reg: 781

Folio: 018 Firma: 

**MESA DE PARTES**

#### **Carta N° 07 - 2024/GCC -CYMM**

Señor: CPC. Lenin Chanducas Ramos

Director de la Unidad de Gestión Educativa Local – Contralmirante Villar.

**Asunto: Solicito autorización para ejecución de tesis.**

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que la suscrita, suscritas, estudiantes de Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes, en su propósito de optar el título profesional de Licenciado en Administración; han presentado un proyecto de tesis: “Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2023”. Siendo necesario para su ejecución obtener información pertinente como la PEA de su personal (Número de trabajadores: funcionarios, directivos, profesionales, técnico y auxiliares); e información primaria, por la cual se requiere aplicar encuestas de las variables en estudio: Gestión del cambio y toma de decisiones al personal de su institución.

En tal sentido Señor Director, solicitamos, la debida autorización, para obtener la información descrita y de esta manera alcanzar nuestro propósito académico.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

  
Bach. Gianella, Céspedes Campaña  
ORCID: 0000-0001- 8383- 7567  
Tesisista

  
Bach. Clara Yanexi, Marchán Mogollón  
ORCID: 0000-0001- 8563- 5037  
Tesisista

## Anexo 5. Cuestionario variable: gestión del cambio

**Buenos días estimado colaborador**

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación respecto a la: gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024. La información que proporcione será confidencial y se empleará solo para fines académicos

Instrucciones: A continuación, se presentan un grupo de preguntas, lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) uno de los cinco valores de la escala de Likert, de acuerdo a su percepción.

Totalmente de acuerdo (TA: 5)

De acuerdo (DA: 4)

Indeciso (I: 3)

En desacuerdo (ED: 2)

Totalmente en desacuerdo (TD: 1)

**Test de escala - variable: Gestión del cambio**

N°	Preguntas	TA 5	DA 4	I 3	ED 2	TD 1
<b>Comunicación</b>						
01	Aplica el proceso de inducción y/u orientación a los colaboradores en su área de trabajo y en toda la institución.	5	4	3	2	1
02	Demuestra iniciativa y proactividad para escuchar y comprender a sus compañeros de trabajo.	5	4	3	2	1
03	Se demuestra el intercambio de ideas en las órdenes e instrucciones que se transmiten en la realización del trabajo.	5	4	3	2	1
<b>Autoadministración</b>						
04	En acciones de contingencia demuestra inteligencia emocional para la atención que el caso amerita.	5	4	3	2	1
05	Mantiene una predisposición por el servicio al público	5	4	3	2	1
06	Cuenta con la confianza y seguridad para el ejercicio de sus funciones.	5	4	3	2	1

<b>Acción estratégica</b>						
07	En el desenvolvimiento de sus tareas asignadas se desarrolla con una visión holística.	5	4	3	2	1
08	Se evalúan las acciones y/o actividades en función a los planes estratégicos.	5	4	3	2	1
09	Se realiza un análisis externo e interno para determinar las acciones.	5	4	3	2	1
<b>Trabajo en equipo</b>						
10	Propicia un ambiente laboral favorable entre sus compañeros de trabajo para incrementar la productividad.	5	4	3	2	1
11	Considera que las destrezas y habilidades multidisciplinaria aseguran el logro de las metas.	5	4	3	2	1
12	Considera que la formación y capacitación individual y/o equipo es favorable en el desempeño laboral institucional.	5	4	3	2	1

**Muchas gracias**

## Anexo 6. Cuestionario variable: toma de decisiones

**Buenos días estimado colaborador**

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación respecto a la gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024. La información que proporcione será confidencial y se empleará solo para fines académicos

Instrucciones: A continuación, se presentan un grupo de preguntas, lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) uno de los cinco valores de la escala de Likert, de acuerdo a su percepción.

Totalmente de acuerdo (TA: 5)

De acuerdo (DA: 4)

Indeciso (I: 3)

En desacuerdo (ED: 2)

Totalmente en desacuerdo (TD: 1)

N°	Pregunta	5	4	3	2	1
<b>Definición y análisis del problema</b>						
13	Se analiza la información para determinar las fuerzas externas e internas que crean oportunidad o perjudican a la institución	5	4	3	2	1
14	Se sabe diferenciar las causas y los problemas en base a la información analizada.	5	4	3	2	1
15	Se aplican procesos para definir el problema que se presentan en la institución.	5	4	3	2	1
16	Se determinan alternativas de solución para tratar cualquier problema	5	4	3	2	1
<b>Determinación y selección de alternativas</b>						
17	Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía para la toma de decisiones	5	4	3	2	1
18	Existe una participación activa de los colaboradores, en la solución de los problemas, respetando su opinión	5	4	3	2	1
19	Se presentan alternativas para darle solución al problema considerando los recursos institucionales.	5	4	3	2	1
20	Se selecciona la mejor alternativa en base a las ponderaciones realizadas.	5	4	3	2	1

### **Implantación**

21	Se designa un responsable con autonomía para la implementación de la decisión tomada.	5	4	3	2	1
22	Se establece un plan de acción para su seguimiento de la implementación.	5	4	3	2	1
23	Se asigna los recursos para la implementación de la decisión que se ha tomado en la institución.	5	4	3	2	1
24	Se presenta un informe del resultado de su eficacia de la decisión tomada.	5	4	3	2	1

**Muchas gracias**

## Anexo 7. Análisis de confiabilidad: gestión del cambio

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	51	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	51	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.973	12

### Estadísticas de total de 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
01. Aplica el proceso de inducción y/u orientación a los colaboradores en su área de trabajo y en toda la institución.	27,27	37,243	0.970	0.967
02. Demuestra iniciativa y proactividad para escuchar y comprender a sus compañeros de trabajo.	27,25	37,434	0.940	0.968
03. Se demuestra el intercambio de ideas en las órdenes e instrucciones que se transmiten en la realización del trabajo.	27,27	37,243	0.970	0.967
04. En acciones de contingencia demuestra inteligencia emocional para la atención que el caso amerita.	27,27	37,243	0.970	0.967

05. Mantiene una predisposición por el servicio al público.	27,27	37,243	0.970	0.967
06. ¿Cuenta con la confianza y seguridad para el ejercicio de sus funciones?	27,27	37,243	0.970	0.967
07. En el desenvolvimiento de sus tareas asignadas se desarrolla con una visión	27,00	41,880	0.479	0.979
08. Se evalúan las acciones y/o actividades en función a los planes estratégicos.	27,16	39,735	0.931	0.970
09. Se realizan un análisis externo e interno para determinar las acciones.	27,04	40,798	0.711	0.974
10. Propicia un ambiente laboral favorable entre sus compañeros de trabajo para incrementar la productividad.	27,18	37,628	0.903	0.969
11. ¿Considera que las destrezas y habilidades multidisciplinaria aseguran el logro de las metas?	27,18	37,628	0.903	0.969
12. Considera que la formación y capacitación individual y/o equipo es favorable en el desempeño laboral institucional.	26,94	42,776	0.486	0.978

Estadísticas de escala			
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
29,65	45,913	6,776	12

## Anexo 8. Análisis de confiabilidad: toma de decisiones

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	51	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0,0	0,0
	Total	51	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.984	12

### Estadísticas de total de 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
13. Se analiza la información para determinar las fuerzas externas e internas que crean oportunidad o perjudican a la institución	21,35	57,353	0.34	0.989
14. Se sabe diferenciar las causas y los problemas en base a la información analizada.	21,35	57,353	0.534	0.989
15. Se aplican procesos para definir el problema que se presentan en la institución.	21,24	54,904	0.886	0.984
16. Se determinan alternativas de solución para tratar cualquier problema	21,94	50,296	0.987	0.981
17. Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía para la toma de decisiones	21,94	50,296	0.987	0.981

18. Existe una participación activa de los colaboradores, en la solución de los problemas, respetando su opinión	21,94	50,296	0,987	0,981
19. Se presentan alternativas para darle solución al problema considerando los recursos institucionales.	21,94	50,296	0,987	0,981
20. Se selecciona la mejor alternativa en base a las ponderaciones realizadas.	21,94	50,296	0,987	0,981
21. Se designa un responsable con autonomía para la implementación de la decisión tomada.	21,94	50,296	0,987	0,981
22. Se establece un plan de acción para su seguimiento de la implementación.	21,94	50,296	0,987	0,981
23. Se asigna los recursos para la implementación de la decisión que se ha tomado en la institución.	21,94	50,296	0,987	0,981
24. Se presenta informe del resultado de su eficacia de la decisión tomada.	21,94	50,296	0,987	0,981

### Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
23,76	61,624	7,850	12

## **Anexo 9. Certificación**

**Mg. Guerrero García, Galvani**, docente ordinario de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la facultad de Ciencias Económicas del Departamento de Administración

### **CERTIFICA:**

Que el proyecto de tesis denominado Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024; presentado por los estudiantes: Gianella, Céspedes Campaña y Clara Yanexi, Marchán Mogollón, ha sido asesorado por mi persona, por tanto, queda autorizado para su presentación e inscripción en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, para su revisión y aprobación correspondiente.



---

**Mg. Guerrero García, Galvani**  
**Asesor del Proyecto de tesis**  
**Código ORCID: 0000-0002-3151-806X**

## **Anexo 10. Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman**

La significancia de la hipótesis se determinará con la aplicación del coeficiente rho de Spearman, según Hernández et al. (2014), precisan que el rho de Spearman es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas); de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Es un coeficiente utilizado para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales. Asimismo, se interpreta su significancia igual que Pearson y otros valores estadísticos. En su interpretación: el coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , donde:  $-1.00$  es una correlación negativa perfecta. (A mayor  $X$ , menor  $Y$ , de manera proporcional. Es decir, cada vez que  $X$  aumenta una unidad,  $Y$  disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor  $X$ , mayor  $Y$ ”. (A mayor  $X$ , mayor  $Y$  o a menor  $X$ , menor  $Y$ , de manera proporcional. Cada vez que  $X$  aumenta,  $Y$  aumenta siempre una cantidad constante. De acuerdo con estos indicadores la hipótesis será positiva y significativa si está comprendida entre el rango positivo.

En estadística, el  $\rho$ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular  $\rho$ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. La interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a  $-1$  indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. La correlación de Spearman suele utilizarse para evaluar relaciones en las que intervienen variables ordinales (Spearman).

**Tabla 16**

Nivel de correlación

<b>Significancia bilateral</b>	<b>Correlación</b>
<b>p=0</b>	Nula
<b>0,00 &lt; p ≤ 0,20</b>	Pequeña
<b>0,20 &lt; p ≤ 0,40</b>	Baja
<b>0,40 &lt; p ≤ 0,60</b>	Regular
<b>0,60 &lt; p ≤ 0,80</b>	Alta
<b>0,80 &lt; p ≤ 1,00</b>	Muy alta

Nota: Nivel de correlación en base al coeficiente de correlación de Spearman

## Anexo 11. Validación de expertos

### Constancia de validación

Yo, María del Pilar Ríos García con DNI N° 18000317, Doctora en Educación (UCV), de Profesión Licenciada en Estadística con número de Colegiatura 546, desempeñándose actualmente como **Docente Auxiliar** en la **Universidad Nacional de Tumbes**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos de medición: Cuestionarios de las variables en estudio.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

Es señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Tumbes a los veintinueve días del mes de agosto de dos mil veinticinco.



Doctora María del Pilar Ríos García

Licenciada en Estadística

mriosp@untumbes.edu.pe

**Título. Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024**

**Ficha de evaluación del instrumento: Cuestionarios**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy buena				Excelente				obs.
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100				
Aspectos de evaluación		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																77					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observable																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																78					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																78					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad																77					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																78					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos - científicos de la investigación																76					
8. Coherencia	Tiene relación entre variables e indicadores																79					
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																80					

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Tumbes, 29 agosto 2025 Dra. Maria del Pilar Rios Garcia, Licenciada en estadística – N° colegio 546, mriosp@untumbes.edu.pe



Doctora Maria del Pilar Rios Garcia

Licenciada en Estadística

mriosp@untumbes.edu.pe

### Constancia de validación

Yo, Jesús Merino Velásquez con DNI N° 00240035, Doctor en Administración Registro Único de Colegiación (R:U:C), CLAD N° 02189 de Profesión Licenciado en Administración desempeñándose actualmente como Docente principal en la Universidad Nacional de Tumbes.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos de medición: Cuestionarios de las variables en estudio.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

Es señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Tumbes a los veintinueve días del mes de agosto del dos mil veinticinco.

Firma



Doctor Jesús Merino Velásquez

Licenciado en Administración R.U.C. CLAD. N° 02189

jmerinov@untumbes.edu.pe

**Título. Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar,  
Tumbes, 2024**

**Ficha de evaluación del instrumento: Cuestionarios**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy buena				Excelente				obs.
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100				
Aspectos de evaluación		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																75					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observable																76					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																76					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																78					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad																76					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																76					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos - científicos de la investigación																76					
8. Coherencia	Tiene relación entre variables e indicadores																76					
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																76					

**Instrucciones:** Este instrumento sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando.

Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Tumbes, 29 agosto 2025. Doctor Jesús Merino Velásquez, Licenciado en Administración R.U.C. CLAD. N° 02189, jmerinov@untumbes.edu.pe

Firma



Doctor Jesús Merino Velásquez

Licenciado en Administración R.U.C. CLAD. N° 02189

jmerinov@untumbes.edu.pe

### Constancia de validación

Yo, Susy Marybel Oyola Mondragón; con DNI 42906839, Magíster en Administración y Gestión de Empresas, REGUC. N° 18147 de Profesión Licenciada en Administración, desempeñándose actualmente como **Docente** en la **Universidad Nacional de Tumbes**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Questionarios aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

Es señal de conformidad firmo la presente, en la ciudad de Tumbes a los veintinueve días del mes de agosto de dos mil veinticinco.

Firma



Magíster Susy Marybel Oyola Mondragón  
Lic. Administración Colegiada REGUC. N° 18147  
soyolam@untumbes.edu.pe

**Título: Gestión del cambio y toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar, Tumbes, 2024**

**Ficha de evaluación del instrumento: Cuestionario**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy buena				Excelente				obs.
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100				
<b>Aspectos de evaluación</b>		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																76					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observable																78					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																77					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																76					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad																77					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																76					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos - científicos de la investigación																80					
8. Coherencia	Tiene relación entre variables e indicadores																78					
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																80					

**Instrucciones:** Este instrumento sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Tumbes, 29 agosto 2025. Magíster Susy Marybel Oyola Mondragón Lic. Administración colegiada REGUC N°18147 y correo institucional soyolam@untumbes.edu.pe



Magíster Susy Marybel Oyola Mondragón  
Lic. Administración Colegiada REGUC. N° 18147  
soyolam@untumbes.edu.pe