

Toma de decisiones organizacionales en el contexto de la pandemia

Organizational decision making in the context of the pandemic

Tomada de decisão organizacional no contexto da pandemia

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Pedro Elí Sánchez Cabanillas 
psanchezca70@ucvvirtual.edu.pe

Ana Margarita Hurtado Alendes 
ahurtadoal@ucvvirtual.edu.pe

Oscar Guillermo Valverde Sandoval 
ovalverdes@ucvvirtual.edu.pe

Hever Crisólogo Mucha Bonifacio 
hmucha@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.509>

Artículo recibido el 18 de mayo 2022 | Aceptado el 13 de junio 2022 | Publicado el 9 de enero 2023

RESUMEN

La toma de decisiones organizacionales permite mejorar la gestión administrativa y pedagógica, ella se consolida a través de las relaciones sociales para así optimizar y dar solución a los problemas que se enfrenta en una organización. El objetivo fue analizar el desarrollo de la toma de decisiones organizacionales en el contexto de la pandemia. Se desarrolló una revisión sistemática de artículos cuantitativa y cualitativa, para ello se seleccionaron y analizaron 9 artículos de las bases de datos de PROQUEST, Redalyc y EBSCOHost. Se tiene como conclusión que el tema fue abordado como forma integral en toda la organización; por lo que tanto, los directivos como el personal deben conocer alternativas que brinden mejores resultados a los objetivos institucionales.

Palabras clave: Toma de decisiones organizacionales; Gestión de información; Gestión del conocimiento; Decisiones estratégicas; Cultura informacional

ABSTRACT

Organizational decision making allows to improve administrative and pedagogical management, it is consolidated through social relations in order to optimize and provide solutions to the problems faced in an organization. The objective was to analyze the development of organizational decision making in the context of the pandemic. A systematic review of quantitative and qualitative articles was developed, selecting and analyzing 9 articles from PROQUEST, Redalyc and EBSCOHost databases. The conclusion is that the topic was approached in an integral way throughout the organization; therefore, both managers and personnel should be aware of alternatives that provide better results to the institutional objectives.

Key words: Organizational decision making; Information management; Knowledge management; Strategic decisions; Information culture

RESUMO

A tomada de decisões organizacionais permite melhorar a gestão administrativa e pedagógica, ela se consolida através das relações sociais a fim de otimizar e fornecer soluções para os problemas enfrentados em uma organização. O objetivo era analisar o desenvolvimento da tomada de decisões organizacionais no contexto da pandemia. Foi realizada uma revisão sistemática dos artigos quantitativos e qualitativos, selecionando e analisando 9 artigos das bases de dados PROQUEST, Redalyc e EBSCOHost. A conclusão é que o assunto foi abordado de forma integral em toda a organização; portanto, tanto os gerentes quanto o pessoal devem estar cientes de alternativas que proporcionem melhores resultados para os objetivos institucionais.

Palavras-chave: Tomada de decisão organizacional; Gestão da informação; Gestão do conhecimento; Decisões estratégicas; Cultura da informação

INTRODUCCIÓN

El inicio de la pandemia del COVID-19 puso en marcha nuevos modelos en la organización social, económica y cultural. Es así, que en el ámbito educativo se desarrolló una participación más activa de los agentes debido a que la planificación se desarrolló por medio de evaluaciones para mejorar el desempeño en la enseñanza y aprendizaje. De ello, los directivos fueron los principales agentes quienes desplegaron la toma de decisiones organizacionales considerando una colaboración eficiente dentro de las demandas gerenciales. Caiceo (2020) explica que en Chile el liderazgo del director fomentó un importante impacto para la toma de decisiones en el sistema educativo. En este caso, se focalizó en realizar mejoras tanto pedagógicas como administrativas e infraestructuras para alcanzar la autonomía de la gestión. De igual manera, en Perú, Robles (2021) precisó que, en la estructura de la entidad, se contó con políticas de comunicación para que los trabajadores puedan conocer de forma eficiente la manera de resolver los problemas institucionales.

Para Rodríguez (2015) la toma de decisión es una actividad inherente en todos los contextos administrativos debido a que tiene como propósito disminuir los riesgos organizacionales dando así soluciones a los problemas existentes y aprovechar las oportunidades. En este sentido, es necesario tener adecuada información sobre los sucesos de la institución para el desarrollo de estrategias operativas tácticas gerenciales que beneficien a la alta dirección. En las

consideraciones importantes dentro de la toma de decisiones organizacionales se tiene los datos, la información y el conocimiento que estén desarrolladas de forma fragmentadas y almacenadas en el interior de cada uno de los individuos quienes integran la institución (Angeloni, 2003).

Es por ello, Vega et. al. (2021) precisan que un directivo debe estar involucrado en la toma de decisiones organizacionales teniendo como habilidades la solución de problemas, la gestión del tiempo, gestión de trabajo, involucramiento del proceso creativo y un adecuado desarrollo de habilidades sociales. De esta manera, podrá definir el problema que se genere identificando las posibles alternativas y las consecuencias en cada una de ellas para así evaluar la más adecuada y optar por la mejor elección. Según Siebert y Kunz (2016) la toma de decisiones se debe tener en cuenta las habilidades de la personalidad las cuales implican identificar la toma de decisiones proactivas y reactivas.

En el aspecto educativo la toma de decisiones organizacionales afrontó una serie de inconvenientes para los cuales se necesitó una gestión de múltiples entornos que permitan un seguimiento de la actividad digital. Seguidamente, Martí (2020) precisó que algunos de los aspectos necesarios que afrontar fueron el manejo adecuado de la tecnología para una gestión intercambio de archivos en la nube conllevando a una adaptación de las competencias laborales, asimismo estuvo la dinámica de un trabajo a distancia con informaciones e interacciones de dispositivos

los cuales son desarrollados con autonomía y responsabilidad en un registro de tiempo que es auditado y monitorizado. De igual manera, Lund et. al. (2020) precisan que en las organizaciones de hoy se tienen diferentes desafíos los cuales son más complejos en cuestiones de gestión para obtener las metas. En este sentido, ellas están obligadas a mejorar los conocimientos y el manejo de la información para la toma de decisiones. De ahí que la inteligencia de los negocios es un área que se debe potencializar con buena metodología para generar procesos que respondan a las necesidades del entorno.

Por los desafíos mencionados es necesario que el desarrollo de la toma de decisiones debe basarse en un análisis adecuado donde se puede reconocer la mejor forma para resolver un problema. Para ello, como menciona Barreto (2021), es necesario tener en cuenta los aspectos cuantitativos y la información pertinente para potencializar las habilidades específicas que necesita el administrador. Asimismo, en el proceso de la toma de decisiones se debe contar con un conjunto de alternativas y tener la visión de reconocer la más viable que beneficiará positivamente la meta ya planificada. Por ello, es necesario acreditar la información para así desarrollar oportunamente las soluciones organizacionales (Castillo, 2020).

El contexto de la pandemia COVID-19, las adaptaciones educativas por el COVID-19 fueron mejorando el proceso de enseñanza y aprendizaje por medio de diferentes estrategias que se aprovecharon de las herramientas virtuales. No obstante, como

precisan Hidalgo, Sandoval, Salguero e Iza (2021), a pesar de la dificultad y la desigualdad de los espacios virtuales, los entes principales de las instituciones pusieron en marcha la disponibilidad de competencias virtuales a través de diferentes plataformas educativas que puedan responder en tiempo real para la continuidad de una educación de calidad.

A nivel mundial diferentes países tomaron en cuenta las nuevas formas de aprendizaje tanto es así que la Unicef (2020), precisó que las escuelas necesitan tener una continuidad significativa por lo que las autoridades necesitan tomar decisiones y plantear alternativas que protejan la continuidad social y educativa.

Si bien es cierto, en Perú antes de la llegada de la pandemia la educación no era muy alentadora, los espacios virtuales generados pudieron ser los necesarios para brindar un adecuado sistema educativo. Asimismo, el apoyo del gobierno respondió adecuadamente por medio de las estrategias con el programa Aprendo en casa el cual puedo garantizar el seguimiento educativo. De igual manera, las tomas de decisiones de los directivos, al darle continuidad y realce a este programa, complementaron el proceso de enseñanza. Castro (2020), consideró que también fue necesario la comunicación que se dio entre los directores profesores y padres de familia ya que los esfuerzos sumaron un rol fundamental en el contexto educativo.

Las funciones que cumplen los directores son de acuerdo a lo que dicta el Marco Desempeño Directivo (MINEDU,

2014) el cual menciona entre sus principales funciones fortalecer la experiencia de aprendizaje implementando planes de mejora e incorporándolos en los documentos de gestión institucional. Por otra parte, gracias a la "Guía para la gestión escolar de instituciones educativas y programas educativos de educación básica" (MINEDU, 2021) se pudo prever diferentes actividades de gestión estratégicas, gestión administrativa y gestión pedagógica las cuales benefician y contemplan la garantía para una educación de calidad. Como menciona Ruesta, Gejaño y Vega (2022) por medio del fortalecimiento de estas actividades se facilita una comunicación en la formación académica. Tanto en la educación básica regular como en la educación básica especial se implementaron sistemas que respondan a la emergencia suscitada mejorando los aspectos académicos y emocionales de los niños y adolescentes.

Por su parte, Furguerle, et. al. (2016) consideraron que el talento humano es una habilidad inherente en el personal que permite generar responsabilidad en la toma de decisiones para obtener los objetivos conforme se tienen los ejes estratégicos y pedagógicos institucionales. Es así que la participación educativa está involucrada por los agentes activos y pasivos para garantizar el posicionamiento y obtener un mejoramiento continuo del rendimiento. El desempeño laboral también es garantizado en el ámbito educativo permitiendo obtener diferentes alternativas con la visión, misión y objetivos en la enseñanza.

Para Rodríguez y Pinto (2010) la

toma de decisiones organizacionales se convirtió en objeto de estudio de diversas disciplinas científicas durante el pasado siglo XX. Sin embargo, con la globalización se ha reconocido que las entidades cuentan con recursos humanos importantes por lo que es necesario transformar las estructuras de los negocios con planes estratégicos. En este sentido, se considera que las organizaciones deben estar desarrollada a través de dinámicas integrales que capaciten la visión de sus miembros. Gonzáles, Salazar y Verdugo (2019) precisan que el enfoque de gerencia estratégica debe mejorar las competencias, las regulaciones gubernamentales, los avances tecnológicos y asegurar el éxito de las empresas para así obtener mejores beneficios. En los términos de García (2010), todo pensamiento estratégico ayuda a mejorar las organizaciones debido a que brinda desafíos futuros preparando un pensamiento estratégico de la empresa a través de la coordinación de varias mentes creativas que permiten lograr los objetivos institucionales. Es así que se considera que los cambios organizacionales modifican las estructuras mentales de los hombres generando cambios trascendentales. Por ello es importante tener una ventaja competitiva y sostenible con planes estratégicos para lograr el crecimiento y el desarrollo de las instituciones.

Dentro de las principales habilidades que debe poseer un director en la toma de decisiones es incrementar valores en los pensamientos estratégicos para así cumplir la misión visión institucional. Los acuerdos administrativos serán requisitos esenciales en una planificación,

asimismo la toma de decisiones estratégicas debe estar fundamentada en el desempeño a corto y largo plazo en una empresa. Por otra parte, Chiavenato y Sapiro, (2011) consideran que las organizaciones necesitan un análisis interno y externo donde se pueda planear estrategias de gerencia considerando los aspectos de las habilidades para cumplir los objetivos propuestos. Ramírez (2006) reconoce que la toma de decisiones es un proceso psicológico donde los diferentes elementos acuerdan en una misma conducta para generar una organización trascendental en un contexto. La toma de decisiones en una empresa se desarrolla e integra a través de interdisciplinas como el liderazgo y el trabajo en equipo donde los esfuerzos planteados cumplen las obligaciones o tareas eficientemente. Por otra parte, se comprende que esta tiene implicancias en los comportamientos del grupo donde la asignación de las autoridades permite una colaboración en los intereses de la organización teniendo como principal objetivo el compromiso en las decisiones institucionales.

METODOLOGÍA

El diseño de investigación ha sido retrospectivo y se ha fundamentado en la revisión de documentos de fuentes de información teniendo en cuenta el enfoque mixto y el diseño de revisión sistemática. Se ha iniciado por medio de una exploración de la literatura científica partiendo de la pregunta ¿Cuáles son los aportes que se tiene sobre la toma de decisiones organizacionales en el contexto

de la pandemia? Con respecto a ello, se tuvo en cuenta los aspectos tales como la selección y análisis de las diferentes investigaciones publicadas en revistas indexadas. Dentro de las principales herramientas de investigación, se ha considerado las revistas de las bases de datos de PROQUEST, Redalyc y EBSCOHost por tener un acceso institucional de alta confiabilidad y calidad académica. La búsqueda de datos se desarrolló entre diciembre del 2021 a marzo del 2022. Entre los descriptores empleados en la búsqueda se tuvo los siguientes términos: “toma de decisiones organizacionales”, “gestión de información”, “gestión del conocimiento”, “decisiones estratégicas”, “cultura informacional”.

En los criterios de exclusión se tuvo a revistas por duplicidad, artículos que no eran científicos y los que no correspondían a la temática de interés. En cuanto a los criterios de inclusión se revisó el título, el resumen y la metodología. Asimismo, los criterios de análisis para la interpretación y confrontación de los autores fueron que la investigación este enfocada en el ámbito educativo, responda al contexto de la pandemia, brinde conclusiones y recomendaciones. En cuanto a la revisión sistemática se contó con el gestor Mendeley el cual permite seleccionar la información de forma rigurosa.

Los artículos obtenidos estuvieron escritos en español y fueron publicados entre los años 2020 al 2022. Asimismo, dentro de los países que más publicaciones han desarrollado sobre la toma de decisiones organizacionales se tiene a México, Colombia, Chile, Venezuela y España.

Tabla 1. Artículos publicados en las bases de datos científicas.

Revistas	Proporción
PROQUEST	25%
EBSCOHost	25%
Scopus	50%

El presente artículo tuvo como objetivo realizar una revisión sistemática que analiza el desarrollo de la toma de decisiones organizacionales en el contexto de la pandemia.

Luego de la revisión de la literatura se encontró que se tiene 9 artículos que incluyen el término de investigación en sus estudios.

Tabla 2. Artículos analizados.

Título	Autor	Año	País	Revista
Análisis de datos para tomar mejores decisiones organizacionales	Universal	2021	México	PROQUEST
El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales.	Palafox, Ochoa, y Armando	2022	México	PROQUEST
Toma De Decisiones en El Aula: Estudio De Casos De Profesores De Matemáticas.	Pinzón y Gómez	2021	Colombia	EBSCOHost
Efecto de la incertidumbre en las organizaciones del mercado accionario: una herramienta para la toma de decisiones y la inteligencia organizacional.	Candelo y Gonzáles	2022	Colombia	EBSCOHost
The human factor in critical decision making	Blasco, Blasco y Biarnes	2020	Chile	Scopus
Concepts for good decision-making in the COVID-19 pandemic in Chile	Canals	2020	Chile	Scopus
La toma de decisiones, liderazgo y comportamientos en las organizaciones en tiempos de incertidumbre	Marcano	2021	Venezuela	Scopus
Combinando las clases de Educación Física con práctica no estructurada durante los recreos para aumentar la toma de decisiones	Práxedes, González y del Villar	2021	España	Scopus
Self-Assessment and Decision-Making for the Improvement of Oral Competence	Gràcia, Alvarado, y Nieva	2022	España	Scopus

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

A partir de los resultados de la búsqueda especializada se determinó como primera referencia el volumen total de las publicaciones relacionadas a los temas de toma de decisiones organizacionales en tiempos de la pandemia. En este sentido se evidencia la asociación y relación entre las temáticas de la investigación. A partir de los distintos datos vinculados con la toma de decisiones organizacionales se tiene que de acuerdo con Palafox et. al. (2021), en las instituciones educativa se necesita precisar el aporte que se da a la toma de decisiones por parte de todos los integrantes. De igual manera Candelo et. al (2022) precisan que quienes desarrollan la toma de decisiones deben tener diferentes herramientas que permita obtener mejores impactos en los resultados. La organización que se desarrolle en la institución tiene como fin el cumplir los objetivos; por tal razón son los agentes quienes deben desarrollar un pensamiento racional en la formulación de la toma de decisiones (Universal, 2021).

En tanto que en el trabajo de Gràcia et. al. (2022) consideraron que son los maestros los principales actores educacionales quienes cuentan con las condiciones de realizar toma de decisiones acordes a la necesidad educacional. El introducir cambios en la educación mejora la eficiencia de los objetivos educativos. Pizón y Gómez (2021) también compartieron la trascendencia del profesor respecto a poder interpretar y realizar un proceso de toma de decisiones de forma idónea. De igual manera, Práxedes et. al.

(2021), y Marcano (2021) consideraron que las habilidades de los estudiantes se fomentan en la medida que los maestros demuestran coherencia y eficacia en la toma de decisiones. A partir de diferentes oportunidades, la toma de decisiones educacionales tendrá un efecto en el avance académico del estudiante. Finalmente, se encontró que en los aportes de Blasco et. al. (2020), y Canals (2020) sostienen que la toma de decisiones debe surgir en relación a la interacción que se tiene con las personas para un buen beneficio.

En síntesis, los procesos institucionales tienen buenas contribuciones en la medida que la gestión facilite la comunicación e integración de sus miembros. Los cambios suscitados por la pandemia del COVID-19 muestra escenarios para valorizar la capacidad de la toma de decisiones de los principales intermediarios. La toma de decisiones organizacionales se da por medio de estrategias y capacitaciones donde se gestione el cambio como una alternativa para mejorar las habilidades. Los líderes institucionales son los encargados de desarrollar esta gestión, para así obtener resultados eficientes que respondan a lo que se necesita.

CONCLUSIÓN

Sin duda en el contexto de la pandemia las actividades sociales fueron desarrolladas de diferentes maneras; sin embargo, siempre se tuvo como objetivo el mejorar los diferentes aspectos personales. En este caso, la toma de decisiones organizacionales en el contexto de la

pandemia desarrolladas en el marco educativo fue una actividad de trabajo en equipo de todos los integrantes del sistema escolar. Para hacer frente a la pandemia y evitar su propagación del virus se garantizó la integridad de la calidad educativa en los estudiantes asimismo de los docentes y familiares y sociedad en general. Todo ello fue en base a las disposiciones que fueron dadas por la organización y capacitación de los líderes educativos.

Los principales actores en una toma de decisiones organizacionales está encabezados por los gerentes o directores quienes tienen a bien generar perspectivas positivas valorizando las capacidades y conocimientos de su personal. De esta manera, las metodologías de enseñanza cumplieron el propósito de generar espacios virtuales de aprendizaje colaborativos y participativos los cuales mejoraron el rendimiento académico de los estudiantes.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervinientes na tomada de decisão. *Ciencia da Informação*, 32 (1), 17-22. <https://www.scielo.br/j/ci/a/3R VhpdpmmsgkwCxtCC6sXkt/?lang=pt>
- Barreto, R. (2021). *Habilidades del director de la alta gerencia en la toma de decisiones organizacionales*. <https://n9.cl/zzqip>
- Blasco Mariño R., Blasco Mariño R. y Biarnes-Suñé A. (2020). The human factor in critical decision making. <https://n9.cl/4b5uo>
- Caiceo Escudero, J. (2020) *Liderazgo y toma de decisiones a nivel de una unidad educativa de Chile*. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/216166>
- Canals Lambarri, M. (2020). Concepts for good decision-making in the COVID-19 pandemic in Chile. <https://n9.cl/l9ecv>
- Candelo-Viáfara, J., y Hernán González-Campo, C. (2022). Efecto de la incertidumbre en las organizaciones del mercado accionario: una herramienta para la toma de decisiones y la inteligencia organizacional. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 57–68. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4689>
- Castillo, S. (2020). Gestión universitaria administrativa y económica en tiempos de pandemia (COVID-19). *Revista Venezolana de Gerencia*, 3. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33351>
- Castro, M. (2020). Tiempos de pandemia: cómo es el acceso a la educación en Ecuador mientras el COVID-19 afecta la región. *Revista de Investigación en Ciencia de la Educación*, 5. <https://www.nationalgeographicla.com/fotografia/2020/07/tiempos-de-pandemia-acceso-a-la-educacion-en-ecuador>
- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arão (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Education.
- Furguerle-Rangel, J., Pacheco-Barrío, J., Hernández, A. y Bastidas-Pacheco, G. (2016). Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres. *Revista Electrónica Educare*, 20(2), 1-20. <https://doi.org/10.15359/ree.20-2.1>
- García, J. (2010). *Pensamiento Estratégico: herramienta de competitividad para una orientación Gerencial del nuevo milenio*. <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Ens3-Garcia.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia Estratégica: Herramienta Para La Toma De Decisiones en Las Organizaciones. *Revista Telos*, 21(1), 242–267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Gràcia, M., Alvarado, J. y Nieva S. (2022). Self-Assessment and Decision-Making for the Improvement of Oral Competence in Secondary Education. *Revista Iberoamericana*

- de Diagnóstico y Evaluación. <https://www.aidep.org/sites/default/files/2022-02/RIDEP62-Art7.pdf>
- Hidalgo Achig, M., Sandoval Cárdenas, M., Salguero Núñez, S., y Iza Garnica, J. (2021). Teleeducación: Brecha digital una realidad palpable: una mirada desde la comunidad educativa. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 5(21), 1563–1579. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.298>
- Lund, M., Migani, S., Vera, C., Orellana Vasallo, A., Gómez, A., Pinto, S., Riveros, A. Checarella, D., Alaniz, M. Drazic, L. Guevara, D. Molina, M. (2020). *Inteligencia y analítica de negocios para la toma de decisiones en diferentes contextos. XXIII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación*. <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/120107/Ponencia.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marcano Vera, R. (2021). La toma de decisiones, liderazgo y comportamientos en las organizaciones en tiempos de incertidumbre. *Cuadernos del Cendes*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8196833>
- Martí-Noguera, J. J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(90), 394-401. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32383>
- MINEDU (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. http://www.MINEDU.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- MINEDU (2021). *Guía para la gestión escolar en II.EE. y programas educativos de Educación Básica*
- Palafox, M., Ochoa, S. y Armando, C. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. <https://n9.cl/ztsq7>
- Pizón, A. y Gómez P. (2021). Toma de decisiones en el aula: estudios de caso de profesores de matemáticas. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/pna/article/view/15674>
- Práxedes, A., González, R., del Villar, F., y Gil-Arias, A. (2021). Combinando las clases de Educación Física con práctica no estructurada durante los recreos para aumentar la toma de decisiones y la ejecución de los alumnos (Combining Physical Education and unstructured practice during school recess to improve the studen. *Retos*, 41, 502-511. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i41.83455>
- Ramírez, A. R. (2006). Representaciones De La Toma De Decisiones en Las Organizaciones. *Folleto Gerenciales*, 10(11), 5–16.
- Robles Pérez, Z. (2021). *Diseño Organizacional y Toma de Decisiones en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Casma*, 2021. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75814/Robles_PZR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2010). *Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales*. <https://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2010/aci101f.pdf>
- Rodríguez Cruz, Y. (2015). *Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales*. <http://revistas.bnjm.cu/index.php/BAI/article/view/203>
- Ruesta Quiroz, R. G., Gejaño Ramos, C. V., y Vega Vilca, C. S. (2022). Gestión directiva y el trabajo con la comunidad durante la emergencia sanitaria por el COVID-19. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(22), 83–91. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.316>
- Siebert, J., y Kunz, R. (2016). Developing and validating the multidimensional proactive decision-making scale. *European Journal of Operational Research*, 249 (3), 864-877. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.06.066>
- UNICEF. Fondos para las Naciones Unidas. (2020). *UNICEF pide evitar daños irreversibles en educación, salud, nutrición y bienestar de los niños y las niñas a causa de la pandemia*. <https://>

www.unicef.org/ecuador/comunicados-prensa/unicef-pide-evitar-da%C3%B1os-irreversibles-en-educaci%C3%B3n-salud-nutrici%C3%B3n-y-bienestar

Universal. (2020). Análisis de datos para tomar mejores decisiones organizacionales. <https://www.proquest.com/docview/2415008819/CF0935F8C07F44F6PQ/2>

Vega-Valero, C. Z., Reza Morales, D. E., García Arreola, O., Hernández Toledano, R. A., y Ruiz Méndez, D. (2021). Escala de toma de decisiones para directivos. *Revista Digital Internacional De Psicología Y Ciencia Social*, 7(1), 146-166. <https://doi.org/10.22402/j.rdipycs.unam.2021.312.146-166>