

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**INNOVACIÓN, GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL Y SU
IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS INSTITUTOS DE
EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN
PUNO**

PRESENTADA POR:

MIRIAM SEREZADE HANCCO GÓMEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

PUNO, PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
TESIS

**INNOVACIÓN, GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL Y SU
IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS INSTITUTOS DE
EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN
PUNO**

PRESENTADA POR:

MIRIAM SEREZADE HANCCO GÓMEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


.....
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. EDGAR DARÍO CALLOHUANCA AVALOS

SEGUNDO MIEMBRO


.....
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. EDGARDO PINEDA QUISPE

Puno, 13 de julio de 2017

ÁREA: Contabilidad y administración

TEMA: Gestión de competencias

LÍNEA: Modelos y estilos de gestión empresarial

DEDICATORIA

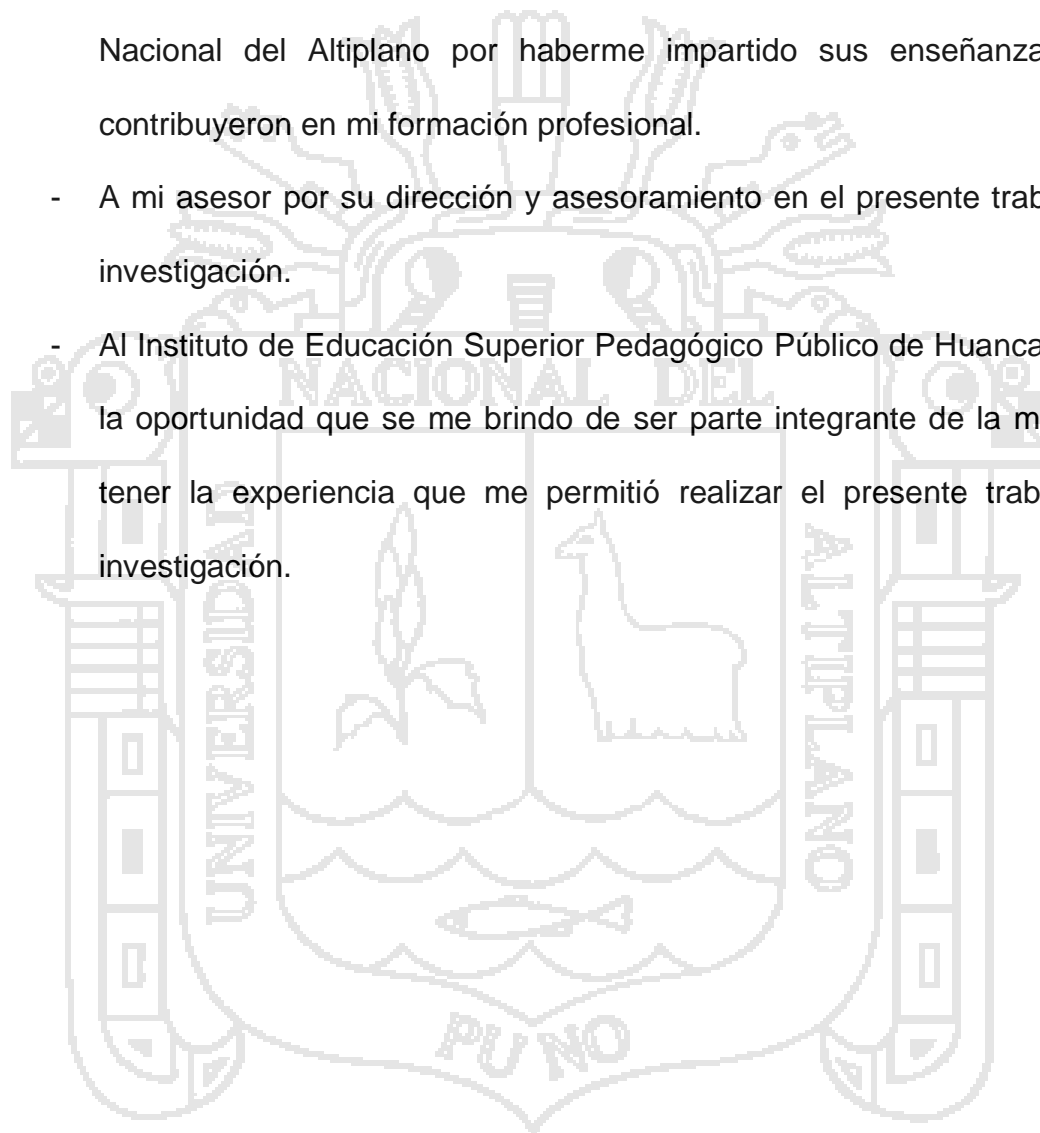
“Con mucho amor para mi querida madre Amelia, quien con esfuerzo, dedicación y apoyo constante me ayudo durante mi formación profesional”, y para mis hermanos Amparo y Mario por brindarme tantos momentos felices

Y a mi vida Mariana quien con su sonrisa hace de mis días los mejores, por brindarme tanto amor y ternura te amo hijita de mi corazón

A Dios que guio mis pasos
y alumbro mi camino. Y
siempre me dijo esfuérzate
y se valiente ¡Oh Señor
Jesús!”

AGRADECIMIENTOS

- Al personal de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos por la colaboración brindada a mí persona, durante la realización de la tesis.
- Mi más sincero agradecimiento a los docentes de la escuela de Posgrado del Doctorado en Contabilidad y Administración de la Universidad Nacional del Altiplano por haberme impartido sus enseñanzas que contribuyeron en mi formación profesional.
- A mi asesor por su dirección y asesoramiento en el presente trabajo de investigación.
- Al Instituto de Educación Superior Pedagógico Público de Huancané por la oportunidad que se me brindó de ser parte integrante de la misma y tener la experiencia que me permitió realizar el presente trabajo de investigación.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 PREGUNTAS DEL PROBLEMA	5
1.3.1 Problema General	5
1.3.2 Problemas Específicos	5
1.4 OBJETIVOS	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 HIPÓTESIS	7
1.5.1 Hipótesis General	7
1.5.2 Hipótesis Específica	7
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 ANTECEDENTES	8
2.2 MARCO TEÓRICO	13
2.2.1 Gestión por competencias	13
	iii

2.2.2 Definición de gestión	14
2.2.3 Competencias	15
2.2.4 Gestión del Personal	16
2.2.5 Gestión Por Competencias del Personal	18
2.2.6 Competencias Gerenciales	19
2.2.7 Las Competencias Específicas	23
2.2.8 Identificación de Competencias	33
2.3 FACTORES DE PROVISIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	34
2.3.1 Dirección Estratégica de Recursos Humanos	35
2.3.2. Análisis de Puestos	35
2.3.2.1 Descripción de Puestos	36
2.3.3 Reclutamiento y Selección de Personal	37
2.3.3.1. Reclutamiento	37
2.3.4 Selección	39
2.3.5 Inducción	40
2.3.6 Capacitación y Desarrollo del Personal	41
2.3.6.1 Técnicas de Capacitación.	43
2.3.7 Evaluación del Desempeño	44
2.3.7.1 Desempeño Laboral	45
2.4 INNOVACIÓN	47
2.4.1 Innovación Educativa	47
2.5 COMPETITIVIDAD	51
2.5.1 Elementos para la generación de competitividad	52
2.5.1.1 El mercado	52
2.5.2.1 El Ambiente General	54
2.2.5.2 La organización	57

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.3.1 Método de análisis de datos	64
3.3.2 Regresión Múltiple	65

3.3.3 Método de Regresión Múltiple	65
3.3.4 Modelo Reducido	65
3.3.5 Validación del Modelo	65
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	70
3.4.1 Técnicas de recolección de datos	70
3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos	70
3.4.3 Plan de recolección de datos	71
3.4.4. Plan de tratamiento de datos	71
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	72
3.5.1 Población	72
3.5.2 Muestra	72
3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	75

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 EXPOSICIÓN DE RESULTADOS	78
4.2. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	78
4.2.1. Identificar las Competencias Gerenciales del Personal que Influyen en la Competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos	78
4.2.1.1 Modelo 1 “las competencias gerenciales del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos”	79
4.2.1.2 Comprobación de supuestos estadísticos que debe cumplir un modelo de regresión lineal múltiple	85
4.2.2. Identificar los elementos de los factores de provisión y desarrollo del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos	89
4.2.2.1 Modelo 2 “factores de provisión y desarrollo del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos”	89
4.2.2.2 Comprobación de supuestos estadísticos que debe cumplir un modelo de regresión lineal múltiple	96
4.2.3. Determinar la existencia de innovación educativa que influye en la	

competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos	100
4.2.3.1 Modelo 3 “innovación educativa que influye en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos”	100
4.2.3.2 Comprobación de supuestos estadísticos que debe cumplir un modelo de regresión lineal múltiple	106
4.2.4 Proponer modelos adecuados para mejorar la innovación y gestión por competencias en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos	109
4.2.3.1. Propuesta de modelo de Gestión por competencias para mejorar la competitividad en los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la región de Puno	112
4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	126
4.4 DISCUSIÓN	129
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	150

ÍNDICE DE CUADROS

1. Decisión para Durbin-Watson	69
2. Escala de Likert Equivalente Para Cuantificación de Valores de Items.	71
3. Población Total de Institutos Superiores Pedagógicos Público de la Región Puno 2016	72
4. Población y Muestra Del Personal de los Institutos Superiores Pedagógicos Público de la Región Puno 2016	75
5. Operacionalización de las Variables	76
6. Resumen del Modelo – Competencias Gerenciales del Personal	80
7. Resumen del ANOVA - Competencias Gerenciales del Personal	80
8. Coeficientes de regresión - Competencias Gerenciales del Personal	81
9. Modelo Reducido - Competencias Gerenciales del Personal	82
10. Coeficientes de Regresión (Modelo Reducido) - Competencias Gerenciales del Personal	83
11. Resumen del ANOVA (Modelo Reducido) - Competencias Gerenciales del Personal	83
12. Variables Excluidas - Competencias Gerenciales del Personal	84
13. Prueba de Normalidad - Competencias Gerenciales del Personal	86
14. Coeficiente y Su Análisis con el VIF – Competencias Gerenciales del Personal	86
15. Resultado del Estadístico Durbin Watson – Competencias Gerenciales del personal	87
16. Resumen del modelo – Factor de Provisión y Desarrollo Personal	90
17. Resumen del ANOVA – Factor de Provisión y Desarrollo Personal	90
18. Coeficientes de regresión - Factor de Provisión y Desarrollo Personal	91

19. Modelo Reducido - Factor de Provisión y Desarrollo Personal	92
20. Coeficientes de Regresión (Modelo Reducido) - Factor de Provisión y Desarrollo Personal	93
21. Resumen del ANOVA (Modelo Reducido) - Factor de Provisión y Desarrollo Personal	94
22. Variables Excluidas - Factor de Provisión y Desarrollo Personal	95
23. Prueba de Normalidad - Factor de Provisión y Desarrollo Personal	97
24. Coeficiente y Su Análisis con el VIF – Factor de Provisión y Desarrollo Personal	97
25. Resultado del Estadístico Durbin Watson – Factor de Provisión y Desarrollo Personal	98
26. Resumen del modelo – Innovaciones Educativas del Personal	101
27. Resumen del ANOVA - Innovaciones Educativas del Personal	101
28. Coeficientes de regresión - Innovaciones Educativas del Personal	102
29. Modelo Reducido - Innovaciones Educativas del Personal	103
30. Coeficientes de Regresión (Modelo Reducido) - Innovaciones Educativas del Personal	104
31. Resumen del ANOVA (Modelo Reducido) - Innovaciones Educativas del Personal	104
32. Prueba de Normalidad - Innovaciones Educativas del Personal	106
33. Coeficiente y Su Análisis con el VIF – Innovaciones Educativas del Personal	107
34. Resultado del Estadístico Durbin Watson – Innovaciones Educativas del personal	108
35. Variables influyentes del Modelo 1	110

36. Variables influyentes del Modelo 2	111
37. Variables influyentes del Modelo 3	112
38. Prueba de Hipótesis – Modelo 1	127
39. Prueba de Hipótesis – Modelo 2	127
40. Prueba de Hipótesis – Modelo 3	128

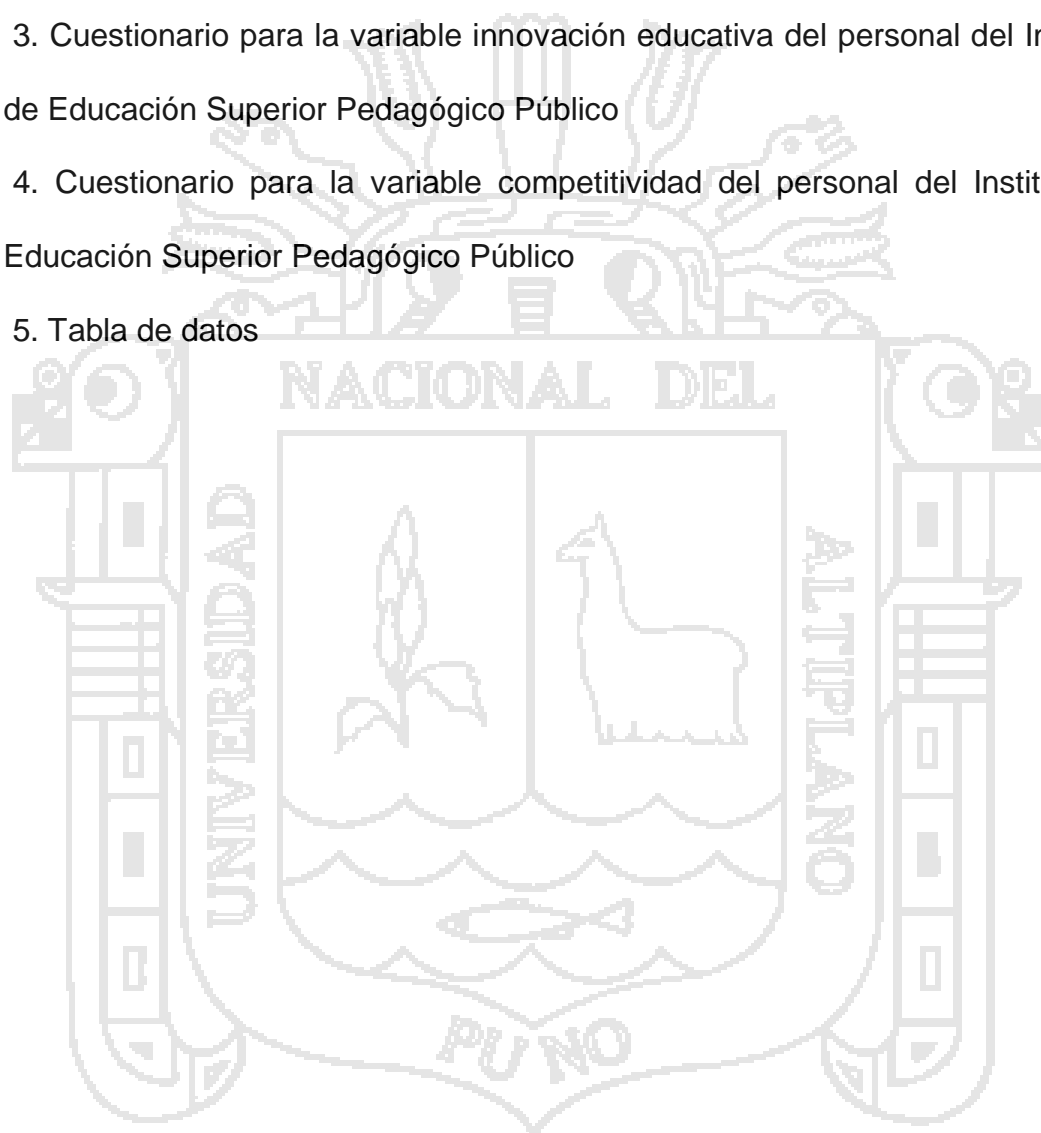


ÍNDICE DE FIGURAS

1. Clasificación de las Competencias Según su Dificultad	24
2. Los subsistemas de Recursos Humanos	35
3. El Ciclo de la Capacitación	42
4. Histograma de los Residuos Tipificados - Competencias Gerenciales del Personal	84
5. Análisis de la Normalidad de errores - Competencias Gerenciales del Personal	85
6. Intervalos Para la decisión de Durbin Watson	88
7. Histograma de los Residuos Tipificados - Factor de Provisión y Desarrollo Personal	95
8. Análisis de la Normalidad de errores - Factor de Provisión y Desarrollo Personal.	96
9. Histograma de los Residuos Tipificados - Innovaciones Educativas del Personal	105
10. Análisis de la Normalidad de errores - Innovaciones Educativas del Personal	106

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Cuestionario para la variable competencias gerenciales del personal del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público	151
2. Cuestionario para la variable provisión y desarrollo del personal del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público	153
3. Cuestionario para la variable innovación educativa del personal del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público	155
4. Cuestionario para la variable competitividad del personal del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público	156
5. Tabla de datos	158



RESUMEN

Innovación, Gestión por competencias del personal y su impacto en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno periodo 2016, cuyo objetivo es determinar los elementos de la innovación, gestión por competencias del personal que influyen en la competitividad, tomando como objetivos específicos; identificar los elementos de los factores de provisión y desarrollo del personal que influyen en la competitividad, Identificar las competencias gerenciales del personal que influyen en la competitividad y determinar la existencia de innovación educativa que influyen en la competitividad. La investigación comprende el nivel correlacional, transaccional y causal, se utilizó los métodos, inductivo deductivo, el diseño es el no experimental, la población está conformada por 150 docentes que laboran en los cinco institutos pedagógicos de la Región de Puno, de lo cual se seleccionó una muestra no probabilística estratificado de 107 docentes. Las técnicas utilizadas para la recopilación de datos fueron las encuestas mediante cuestionarios, se realizó una entrevista dirigida a través de un cuestionario estructurado y dialogo que se aplicó a los directivos de los pedagógicos asimismo con el personal. En cuanto a los resultados esperados se obtuvo que los elementos más significativos del factor competencias gerenciales son: la planeación y acción estratégica y comunicación, en relación a la provisión y desarrollo del personal las variables que influyen son: reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, en cuanto a la innovación educativa se destaca que los elementos más significativos son: innovación en investigación e innovación en proyectos educativos.

Palabras clave: competencias, competitividad, gestión, innovación, personal.

ABSTRACT

Innovation, management of personnel and its impact on the competitiveness of the institutes of education Superior educational public of the Puno Region period 2016, which aims to determine the elements of innovation, management staff competency that influence competitiveness, taking specific objectives; identify the elements of provision and staff development factors that influence competitiveness, identify the management skills of staff affecting the competitiveness and determine the existence of educational innovation that influence competitiveness. Research includes correlational, causal and transactional level, we used the methods, inductive deductive, design is the experimental, the population is comprised of 150 teachers working in five pedagogical institutes in the Region of Puno, of which a sample was selected non-stratified probability of 107 teachers. The techniques used for data collection were surveys by questionnaires, you were interviewed through a structured questionnaire and dialogue that it applied to the directors of the pedagogical also with staff. In terms of the expected results was obtained that the most significant elements of the management skills factor are: planning and strategic action and communication, in relation to the provision and development of staff are the variables that influence: recruitment, selection, induction and training of staff, in terms of educational innovation stands out the most significant elements are: innovation in research and innovation in educational projects.

Keywords: competitiveness, innovation, management, skills, staff.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones de hoy se hace imperativo un nuevo sistema de aprendizaje, para dirigir y potenciar el desarrollo de la innovación y la gestión por competencias de las personas, de modo tal que la inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.

En un mundo donde día tras día se incrementa la competitividad entre las empresas e individuos, la efectividad y eficiencia en el accionar cobra fundamental importancia. Las empresas en búsqueda de la competitividad global tienen la necesidad de lograr servicios con el mejor nivel de calidad y con la capacidad de responder la demanda tanto en tiempo como en cantidad.

Una buena innovación y gestión por competencias del personal constituye base fundamental para obtener competitividad

La investigación se ha estructurado en cuatro Capítulos con sus correspondientes contenidos temáticos

En el capítulo I la problemática de la investigación hace referencia al planteamiento del problema, justificación, objetivos, hipótesis considerados en la investigación.

En el capítulo II el marco teórico está relacionado a los antecedentes y la base teórica en la cual se sustenta la investigación de la innovación, gestión por competencias de personal y la competitividad, también se ha desarrollado teóricamente las palabras técnicas utilizadas en la investigación, se han investigado diferentes libros, todos relacionados al tema.

En el capítulo III la metodología se refiere a las principales técnicas y métodos utilizados en la investigación tales como: el método deductivo, diseño no experimental de tipo descriptivo causal, entre los instrumentos de recolección de información se tiene: la entrevista dirigida a los jefes de unidad académica y la aplicación de encuestas, al personal, de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos; un análisis documental y revisión de bibliografía para luego continuar con el procesamiento y análisis de la información, finalmente se hace referencia a la población y muestra utilizada.

En el capítulo IV los resultados y la discusión se realizó a través de la exposición, análisis e interpretación de resultados que es la esencia del trabajo de investigación, expone los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada con sus respectivos comentarios. También se presentan las hipótesis de estudio las cuales se contrastan con los resultados obtenidos terminada la investigación.

Finalizando el presente trabajo de investigación se presenta las conclusiones a las cuales se ha llegado, las mismas que dan las recomendaciones, por último, se muestra la bibliografía en la que se basa la presente tesis y se adjunta los anexos pertinentes.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector educación por ser un organismo que brinda servicio se encuentra más preocupado por desarrollar y mejorar la calidad que garanticen no solo la prestación de un servicio óptimo, sino que garanticen competitividad en el mercado.

Se ha podido notar que en la actualidad el personal con que cuentan los Institutos de Educación Superior Pedagógicos son personas que no cuentan con las competencias gerenciales y tienen poca innovación educativa y no están capacitadas en administración de la educación haciendo que el instituto no sea competitivo. Es necesario fortalecer y consolidar la capacidad de la Institución que permita que los usuarios puedan confiar y preferir a este Pedagógico.

Muchas organizaciones están buscando la manera de medir, describir y manejar sus activos intangibles para que tenga más efectos favorables en la agregación de valor. Sin embargo, los activos intangibles son muy importantes para las organizaciones ya que la inteligencia humana y los

recursos intelectuales son hoy los más valiosos activos de cualquier institución. Esto transformara la educación y a la sociedad en su creación de riqueza intelectual y extracción de valor. Las instituciones tienen que rodearse de personal competente, con experiencia y habilidades que puedan desarrollarlas en la organización para que en un futuro generen valor a sus marcas, reputación e imagen.

La competitividad, aplicado a los Servicios educativos se ha incorporado en nuestro país en los últimos años. Y no se trata exclusivamente de poseer calidad técnica o intrínseca, sino de producir actos de calidad y que esta sea percibida por el usuario con rendimiento y costos acordes, podemos decir sin duda que esto constituye competitividad de los Servicios educativos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día la mayoría de las organizaciones invierten mucho dinero en estudios para buscar cómo llegar a tener una ventaja competitiva, mas sin embargo son escasas las instituciones que saben que la verdadera estrategia para que una organización se desarrolle es el potencial que tiene de su capital intelectual lo cual es una estrategia competitiva.

Las creencias e ideas tradicionales concebidas por los directivos acerca del crecimiento y desarrollo competitivo, se ha modificado por completo.

El identificar el capital humano en las instituciones es importante ya que si se conoce el rendimiento que está dando el personal y como están desarrollando sus competencias e innovaciones, lo cual hace que generen un valor a las instituciones por lo que es necesario hacer una inversión en el capital humano para potencializarlo y de esta manera hacer que el capital

humano aumente su rendimiento por lo que se crea una ventaja competitiva a través del capital humano.

Al ser competitivos se disminuyen los costos, los procesos y los recursos se optimizan, se garantiza la permanencia en el mercado y permite crecer con mayor facilidad.

1.3 PREGUNTAS DEL PROBLEMA

Cada uno de estos aspectos descritos ha permitido definir el problema con la siguiente interrogante

1.3.1 Problema General

¿Cuáles son los elementos de la innovación y gestión por competencias del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos públicos de la Región Puno?

1.3.2 Problemas Específicos

- a) ¿Cuáles son las competencias gerenciales del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos?
- b) ¿Cuáles son los elementos de los factores de provisión y desarrollo del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos?
- c) ¿Cuáles son las innovaciones educativas del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos?

- d) ¿Cuáles son los modelos adecuados para mejorar la innovación y gestión por competencias en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar los elementos de la innovación y gestión por competencias del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar las competencias gerenciales del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno.
- b) Identificar los elementos de los factores de provisión y desarrollo del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos.
- c) Determinar la existencia de innovación educativa que influye en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos.
- d) Proponer modelos adecuados para mejorar la innovación y gestión por competencias en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis General

La innovación y gestión por competencias del personal influyen de manera significativa en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno Periodo 2016.

1.5.2 Hipótesis Específica

- a) Las competencias gerenciales del personal influyen de manera significativa en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos.
- b) Los factores de provisión y desarrollo del personal influyen de manera significativa en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos.
- c) La innovación educativa influye de manera significativa en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Los antecedentes considerados de referencia son investigaciones realizadas de temas similares al presente trabajo, se ha tomado en cuenta las siguientes:

Trigos (2014), concluye lo siguiente: el grado de correlación que existe es positivo alto entre la gestión del talento humano y la competitividad. El coeficiente de correlación obtenido es $r = 0.73$ lo que significa según la tabla que la correlación es alta y de tipo positivo directo, y el nivel de valoración de las dimensiones de planeamiento, gestión y evaluación de desempeño corresponde a la escala nivel regular.

Catacora (2012), concluye lo siguiente: los factores que limitan la competitividad es la inadecuada toma de decisiones para seleccionar estrategia, esto implica que las microempresas desconocen en un 80% las herramientas como la planeación estratégica, el benchmarking, la cadena de valor y otras nuevas estrategias y esto ha conllevado a serios problemas como subestimar las

debilidades y amenazas; no aprovechar las oportunidades y sobreestimar las fortalezas e ignorar el objetivo central de la empresa. Los resultados muestran que los factores internos como capacitación. Educación o grado de instrucción, capital de trabajo; propiedad del taller y área de trabajo han influido en los niveles de competitividad.

Del Córdor (2012), concluye lo siguiente: Los procesos gerenciales de gestión del conocimiento aún son deficientes por falta de un mayor nivel de coordinación. La fortaleza y el activo intangible de mayor valor de la organización es la formación intelectual en un promedio del 85% planifican y desarrollan las demás actividades propias del conocimiento y son ellos los que mayormente se esmeran por adaptarse a la sociedad del conocimiento. Los procesos estratégicos de gestión del conocimiento son interiorizados y aplicados en mayor proporción por los docentes, desde el conocimiento conceptual identificación de las necesidades, transferencia de la información y conocimiento, capacidad de trabajo en equipo, actitudes del personal que permitirán la formación de profesionales competentes.

Ruelas (2012), concluye lo siguiente: las principales debilidades encontradas en el capital humano son: insuficiente asignación de presupuesto para la capacitación de los docentes, por lo que con una adecuada gestión del capital humano en un futuro inmediato se permitirá convertirlo en un recurso fundamental que generará ventajas competitivas sostenibles para la institución. Lo que demuestra niveles altos de capacitación a través de estudios realizados.

De Saá (2009), llegó a las siguientes conclusiones: a) Las buenas relaciones humanas orientadas a potenciar el capital humano mostraron un mejor

competitividad que aquellas empresas que solo inciden precariamente en este sentido; b) Toda empresa que es excelente en la creación de un de un capital humano altamente calificado donde cada trabajador está ubicado en los puestos donde cada cual puede rendir mejor, la empresa mostrara una alta productividad con relación a las demás empresas competidoras c) Las empresas que mantienen estables a sus mejores trabajadores y los siguen motivando y empoderando, tiene mejores posibilidades de alcanzar altos niveles de performance y convertirse en empresas muy competitivas.

Arenas y Suarez (2008), en el cual se puede evidenciar la importancia que se le atribuye al talento humano dentro de las organizaciones destacándose por sobre los activos físicos y financieros. De lo anterior lo beneficioso de aplicar el modelo de gestión de recursos humanos por competencias para adaptarse y combatir a los cambios internos y externos a los que está sujeta la institución, por lo que se establece en los trabajadores un papel esencial en la consecución de objetivos institucionales mediante la generación de competencias y compromiso organizacional los cuales son factores clave en el proceso de creación de valor. Se pretende también con la aplicación de este modelo el desarrollo individual de las personas en alineación con los objetivos organizacionales.

Longo (2008), en donde el tema de la administración por competencia es abordado desde la óptica de la gestión del recurso humano y argumenta a favor de su aplicabilidad en el ámbito público, indicando que una dirección por competencia abre a las organizaciones públicas la posibilidad de mejorar los sistemas de gestión y de producir resultados positivos en la organización, por lo que propone dos líneas de análisis básicas por una parte un marco genérico de función directiva pública que sirva como referente y por otro lado, plantea la

elaboración de modelos de competencias directivas que resulten válidos en diferentes contextos socioeconómicos, culturales e institucionales.

Cascante (2003), afirma que el modelo de competencias laborales, en el ámbito mundial una respuesta eficiente a las exigencias y ataques que reciben las instituciones públicas regionales por parte de la globalización. se concluye en cuanto a la aplicación del modelo de competencias laborales en las universidades públicas costarricense necesariamente deberá estar ligado a la situación particular en que se encuentren inmersas cada una de ellas con sus implicaciones jurídico-institucional y ligado a los puestos directivos claves sin estas dos vinculaciones (jurídico-conceptual y organizativo), sería muy difícil lograr legitimar las universidades públicas de Costa Rica como una institución que cumpla con el mandato constitucional del país.

Agut (2007), cuya realización se debió a la inquietud del colectivo del sector turístico valenciano de España, por mejorar las competencias de sus directivos ya que son ellos la pieza clave del funcionamiento empresarial. Para las mejoras de estas competencias pensó en la formación como una estrategia básica que debe adaptarse a las necesidades reales de las personas y debe tener en cuenta la naturaleza cambiante de las competencias. En este sentido, el objetivo general de esta tesis es elaborar y aplicar un modelo de análisis de necesidad es de competencias que supere algunas limitaciones de los modelos previos.

El modelo de análisis de necesidad es de competencias desarrollado por Agut, se basó en competencias técnicas que definió como las capacidades que permiten el desempeño eficiente de las tareas específicas del puesto y en competencias genéricas que permiten la autorregulación y el afrontamiento de

situaciones no programadas en el trabajo, es decir desenvolverse en un entorno complejo e inestable.

Álvarez (2004), En este estudio se considera de gran significado los conocimientos de los profesionales los mismos que mejoran conjuntamente con las habilidades e interés que tengan en realizar las actividades de su trabajo, por lo que es conveniente adoptar la gestión del talento humano como una herramienta estratégica de gestión que permitirá a las organizaciones públicas y privadas ser más competitivas. Se manifiesta además que las competencias de un puesto de trabajo pueden ser detectadas por un panel de expertos conformado por algunos miembros de la organización. El objetivo que se persigue con la implementación de la gestión es lograr el mejoramiento continuo, porque se realiza un análisis situacional de la institución, para luego centrarse en el análisis del departamento de recursos humanos sus funciones y procedimientos. También se identifican problemas vinculados con el clima organizacional, carencias y conflictos en el puesto de trabajo los cuales permiten definir las unidades y perfiles profesionales para todos los cargos de la institución.

Bedoya (2003), Concluye lo siguiente: a) los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias los escenarios modernos. b) la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad. c) el nuevo enfoque radica en el análisis de las mejoras prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de gestión de evaluación de su desempeño. d) el enfoque tradicional de evaluación de RRHH como una

función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa orientados a la obtención de mejores resultados.

Carrasco (2003), ante las nuevas realidades empresariales. Esta investigación tuvo como propósito fundamental establecer la asociación entre las competencias gerenciales que por funciones básicas: planificación, organización, dirección y control; poseen los gerentes de las empresas contratistas.

Los hallazgos refieren en primer lugar, la presencia de competencias gerenciales en estado moderado en los gerentes; en segundo lugar, sus requerimientos son de grado elevado a juicio de los expertos; tercero, existe una relación muy alta entre las competencias gerenciales identificadas, así como las requeridas. Este grado de asociación significa que las competencias establecidas por el autor para las funciones de planificación, organización, dirección y control son las requeridas, de acuerdo a la opinión de los “informantes claves”, en grado elevado por los gerentes de las unidades en estudio para lograr un desempeño superior de sus funciones gerenciales, dada la situación de crisis, así como de recesión por la cual atraviesa el sector y las nuevas realidades gerenciales.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Gestión por competencias

Según el autor: “La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, se favorece el desarrollo de

nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados”.
(Giarratana, 2011:45).

2.2.2 Definición de gestión

Se define el concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar; se entiende por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial. Se toman en cuenta tanto a las personas como los recursos activos de las organizaciones. La gestión de los recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.
(Escat, 2002:87).

Se encarga de coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas y satisfagan la necesidad de crecer en la organización. Este proceso empieza desde el reclutamiento de los perfiles cualificados, retención de los mejores empleados, motivación, productividad, calidad y el cumplimiento de la normativa y legislación.

Las fases por las que ha pasado la gestión de los RRHH son cuatro:

- 1) **Administrativa:** Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina, salarios y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.
- 2) **Gestión:** Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

3) **Desarrollo:** Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

4) **Gestión estratégica de los RRHH:** La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa. (Caballano, 2010:69).

2.2.3 Competencias

La definición del término competencias tiene dos enfoques, desde el punto de vista académico y del empresarial. En tal sentido, el concepto de competencias es de origen académico, contrario a la idea según la cual éste deriva del sector empresarial debido al paulatino auge que ha tomado desde la aparición de las tendencias gerenciales de la Calidad Total. Los autores indican en la actualidad, que hay dos terrenos donde la noción de competencias ha irrumpido con fuerza. El primero, práctico, es el de la educación. (Puig y Hatz, 2005:41).

En el ámbito educacional, “el término competencias no se reduce a aspectos intelectuales y formales. Incorpora la idea de conocimientos, destrezas, actitudes, características personales y produce resultados adaptativos en ambientes significativos”.

Por su parte las competencias como los distintos saberes necesarios para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas

observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior. (Delgado y Barreras, 2003).

La competencia, como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. (Organización Internacional del Trabajo, 2004).

En la competencia se integran los cuatro pilares, saberes, aprendizajes o principios de la educación para el siglo XXI, según (UNESCO, 1996):

- 1) **El saber aprender o conocer:** Conjunto de conocimientos que intervienen en la realización de tareas.
- 2) **El saber hacer o emprender:** Conjunto de habilidades y destrezas que se ponen en acción para realizar la tarea. Capacidad para poner en práctica el conjunto de comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de la situación.
- 3) **El saber estar o convivir:** Capacidad de integrarse en un grupo, aceptando y cumpliendo las normas.
- 4) **El querer hacer o ser:** Mostrar el interés, y la motivación precisa para poner en juego el saber conocer, emprender y convivir

2.2.4 Gestión del Personal

La estrategia es la técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo. En una organización se utiliza la estrategia para

definir los objetivos y medios que orientan el curso de la misma. Permite proyectar en el largo, mediano y corto plazo, y da un significado y dirección más puntual y trascendente que los objetivos financieros. Permite ver el cumplimiento de la visión y la misión establecidas.

En recursos humanos, para implementar la estrategia, se han utilizado sistemas de gestión como la calidad total, círculos de calidad, la reingeniería y el empowerment. Un nuevo enfoque es el sistema de gestión por competencias que está especialmente vinculado al capital humano, permite a la empresa traducir sus metas a un conjunto de habilidades o competencias, se jerarquizan por su importancia relativa respecto del logro de objetivos propuestos.

De lo anterior, este modelo de gestión ayuda a:

- Mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la organización.
- Identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.
- Mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas.
- Definir los cargos exitosos y las rutas profesionales.
- Evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual.
- Ampliar el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación.

De lo anterior se puede decir que, la gestión por competencias es el sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización. (Beltranino, 2011 citado por Cabrera, 2011).

2.2.5 Gestión Por Competencias del Personal

La gestión del personal por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. (Maldonado, 2002:12).

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto. (Maldonado, 2002:12).

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. (Maldonado, 2002:12).

Objetivos de Gestión Por Competencias: El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la Organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. Maldonado. (2002:12).

2.2.6 Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas, entre otras. Las

competencias gerenciales intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos. (Cardona y Chinchilla, 2008:74).

A las competencias gerenciales, los autores citados, le agregan unas de carácter propiamente empresarial, que denominan de eficacia personal e incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno tales como pro-actividad: iniciativa, autonomía personal, autogobierno: gestión personal del tiempo y del estrés, concentración y autocontrol y desarrollo personal: auto-crítica, autoconocimiento. (Cardona y Chinchilla, 2008:74).

“Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para el proceso de dirección, potenciando las estratégicas e intratégicas”. (Cardona y Chinchilla, 2008:74).

Puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro. Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de “competencias requeridas”, sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para

los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada organización, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la organización para su consumo.(Soltura, 2004:98).

Las competencias gerenciales tienen un carácter grupal, por lo que no están referidas a competencias organizacionales o del puesto laboral específico, más bien ocupacional pues son válidas para cualquier labor que requiera realizar funciones de dirección tanto a nivel estratégico, táctico como operacional. El concepto de competencia para directivos asumido, no se equipará a la relación competencia competitividad que privilegia el reduccionismo laboral y económico. Aunque no excluye prepararse para la competitividad, este refleja la capacidad de integrarse con otros en la realización exitosa de una actividad. Ser competente es formarse en la concepción personal, cultural y socio-laboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser, lo cual cobra mucha importancia cuando de competencias directivas hablamos en cualquier nivel y sector de la sociedad. (Soltura, 2004:98).

Las organizaciones no sólo están descubriendo que, con frecuencia, las competencias de sus directivos no se ajustan a las necesidades que el “cambio” impone, sino que, en muchos casos, estos mismos directivos constituyen un obstáculo para el cambio. El proceso de transformación, en el cual las organizaciones se ven inmersas actualmente, Esta

cuestionado las funciones y contenidos de las tareas directivas. Por ello, debe partirse de un modelo genérico de ejercicio de la dirección profesional, que clarifique las responsabilidades y roles de los directivos con una imagen de excelencia profesional de la que puedan desprenderse las áreas básicas de éxito, propuestas directivas, comportamientos adecuados y las competencias que los incluyen, potenciado la actuación en tres niveles interrelacionados. (Soltura, 2004:99).

El primer nivel, la gestión estratégica, donde el directivo reflexiona estratégicamente y produce ideas acerca de cómo la organización, cualquiera que sea la escala de la misma, que se ha puesto a su cargo, puede crear el máximo valor transformando los presupuestos sobre los que venía actuando, reformular la misión, innovar cuando las circunstancias lo permitan; en lo académico, administrativo y en recursos materiales. (Soltura, 2004:99).

El segundo nivel, lo es el entorno político, con el objeto de obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios, gestionando para ello las relaciones con un grupo de actores internos y externos. (Soltura, 2004:99).

El tercer nivel, la gestión operativa, debe conseguir que la organización a su cargo, compuesta por el conjunto de medios y recursos situados bajo su autoridad formal, actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Así mismo, habrá de construirse modelos de competencias gerenciales, utilizando para ello métodos que garanticen tanto la coherencia teórica del enfoque, como su validez empírica y

contextualizar los modelos de función directiva en entornos socio-económicos, políticos y culturales determinados. (Soltura, 2004:99).

La implantación de modelos de gestión por competencias en las organizaciones es actualmente un factor que garantiza el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Se ve beneficiada fundamentalmente el área de recursos humanos en las políticas de selección del personal, formación y desarrollo, evaluación de su desempeño y estimulación. (Soltura, 2004:99).

“Dentro del proceso de gestión por competencias la fase inicial es la identificación de éstas según el rol, cargo o papel que juegue la persona dentro de la organización”. (Soltura, 2004:99).

2.2.7 Las Competencias Específicas

Son los elementos básicos o esenciales de un Programa compartidos con los otros Programas de una misma carrera. Se relacionan con cada área temática, son cruciales porque están específicamente relacionadas con el conocimiento concreto de una profesión. (Alles, 2007:74).

La clasificación de competencias en dos dimensiones, que a continuación se mencionan:

1- Competencias Técnicas: (Conocimientos).

- Informática, Contabilidad financiera, Impuestos, Leyes laborales, Cálculo matemático, Idiomas.

2- Competencias de Gestión: (Habilidades-Cualidades)

- Iniciativa-Autonomía, Orientación al cliente, Relaciones públicas, Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Capacidad de síntesis. (Alles,2007:74).

La clasificación de las competencias según su dificultad de detección, utilizando como fuente Spencer y Spencer:

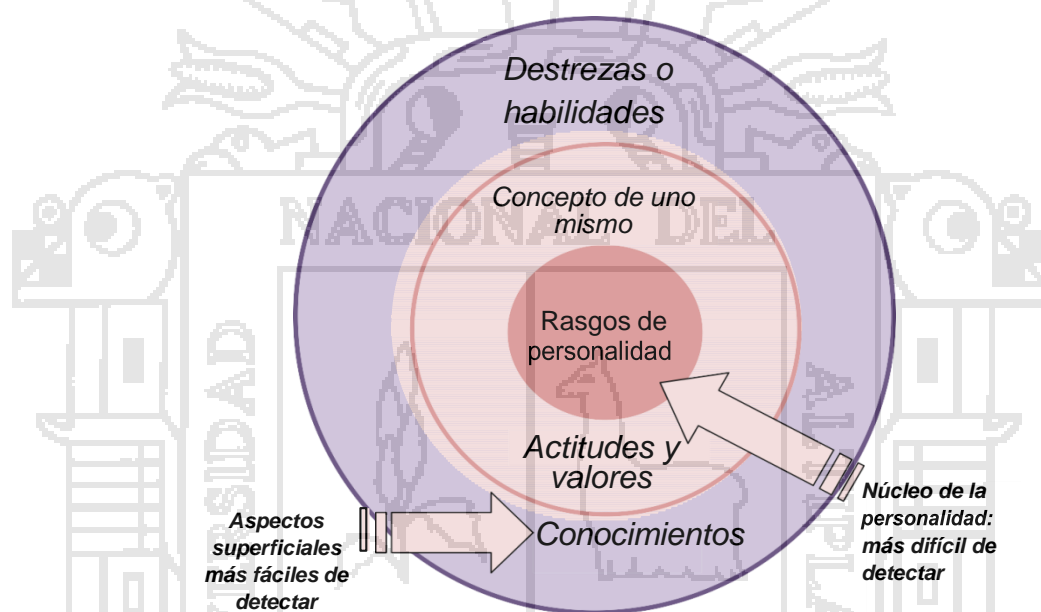


Figura 1. Clasificación de las Competencias Según su Dificultad

Fuente: Por Alles (2007)

En cuanto a las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. (Castro, 2006:35).

Las competencias que deben poseer los Gerentes de las instituciones de educación son las siguientes: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión del instituto con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente

y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras. (Graffe, 2002:75).

Por su parte, el término competencia gerencial se entiende como la habilidad que este posee para sistematizar acciones y racionalizar recursos en los planteles. Visto desde la óptica gerencial, el concepto de competencia se refiere a la capacidad del gerente para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes. (Maduro y Rietveldt, 2009:47).

Por tanto, los gerentes educativos requieren comprometerse activamente en la formación de su propia persona, como un paso fundamental en la tarea educativa; esta construcción del ser implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismos y de los demás, en un proceso progresivo que permita la vivencia y expresión de los valores humanos.

Existen una serie de clasificaciones de Competencias Gerenciales las cuales se mencionan a continuación:

Las Competencias Genéricas Gerenciales asociadas a los programas directores de investigación, lenguaje, computación y educación ambiental son:

Desarrollo de personas: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Dirección de personas: Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan con los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.

Liderazgo: Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo. (Hay Group, 2004:47).

Las competencias en los Niveles Ejecutivos de la siguiente manera:

Desarrollo de su Equipo: Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de adhesión, compromiso y fidelidad.

Modalidades de Contacto: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Habilidades Mediáticas: Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares en la comunidad, entre otros.

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

Liderazgo para el Cambio: Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos con su gestión y con sus planes.

Pensamiento Estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Empowerment: Capacidad para definir claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo a fin de lograr un valor añadido superior en el negocio.

Dinamismo-Energía: Capacidad para trabajar con dinamismo y energía, para ser reconocido, por sus subordinados y pares, como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo, y a todo lo que emprende.

Adaptabilidad: Habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. Además, implica la capacidad para resistir el estrés y comprender diferentes culturas, estableciendo muy buenas relaciones interpersonales.

Relaciones Públicas: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés y proveedores.

Orientación al Cliente: Capacidad para establecer una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes a fin de resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Pensando incluso en los clientes de sus clientes.

Trabajo en Equipo: Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios; preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía. Aunque la organización no le dé suficiente apoyo.

Orientación a los Resultados: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.

Integridad: Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Liderazgo (II): Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Demostrar un carisma especial que genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada.

Empowerment (II): Capacidad para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo; proporcionar formación o experiencias en el trabajo para adquirir nuevas capacidades o habilidades por parte de sus colaboradores.

Iniciativa: Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo; actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia. Habilidad para promover ideas innovadoras.

Entrepreneurial: Capacidad para visualizar inmediatamente cómo operar una situación nueva y transformarla en oportunidades, para sí para su empresa; proponiendo estrategias y cursos de acción exitosos.

Competencia “del naufrago”: Capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general. (Alles, 2007:45).

Ahora bien, son muchas las competencias que deben desarrollar las personas que ejercen cargos gerenciales, sin embargo, cabe destacar que una de las más importantes, es la capacidad de supervisar las labores realizadas por cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. En este

sentido, además de poseer un nivel de conocimiento acerca de la empresa o institución, el supervisor debe orientarse al desarrollo de ciertas habilidades como las siguientes:

Capacidad de formación, ya que debe ser asertivo tanto en el trazado de los planes, como en la transmisión de la información al personal, utilizando las herramientas de adiestramiento adecuadas (comunicación, motivación, evaluación y corrección, entre otras).

Criterio de análisis, acerca de cómo optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, y colateralmente el de los recursos materiales y técnicos (procesos, métodos, entre otros.)

Liderazgo, porque la fase de dirección amerita destrezas que generen en los demás el respeto y la confianza necesarios para que su voluntad confluya en el logro de los objetivos comunes, mediante el seguimiento de las líneas de acción proporcionadas por el conductor del equipo.

A su vez, el autor señala que la supervisión de personal se orienta al cumplimiento de propósitos específicos y fundamentales dentro del entramado organizacional, que es posible integrar en los siguientes puntos de acción:

- Estimular el desarrollo profesional de los empleados, contribuyendo asimismo a mejorar la calidad de las condiciones laborales, (creación de un clima de trabajo sano).
- Viabilizar la optimización en el uso de los recursos, por parte de los empleados.

- Ejercer control y medidas correctivas en el desempeño del equipo de monitoreo.

Lo anteriormente señalado, es importante en el estudio del perfil gerencial del docente con función directiva, debido a que, la supervisión es una de las competencias genéricas más importantes en el desarrollo de la labor docente directiva. (Azuaje, 2008:91).

Otra de las competencias ineludibles en el ejercicio de la docencia directiva, es el liderazgo, podemos señalar que es una de las capacidades que, sin duda, todo gerente debe poseer y desarrollar día a día. Las cualidades que deben poseer los líderes potenciales son las siguientes:

Positivismo: Habilidad de ver y trabajar con personas en una manera positiva.

Voluntad de servir: Buena disposición para someterse, hacer las cosas en equipo y seguir al líder.

Crecimiento personal: Habilidad para continuar creciendo a medida que el trabajo se extiende.

Constancia: Determinación para terminar completamente y con decisión lo que se empieza.

Lealtad: Buena disposición para colocar al líder y a la organización por encima de los deseos personales.

Capacidad de recuperación: Habilidad de levantarse cuando aumentan los problemas.

Integridad: Veracidad y solidez de carácter, tanto en la manera de hablar como de portarse.

Visión: Capacidad de visualizar la organización y todas sus necesidades.

Disciplina: Buena voluntad para ejecutar lo que se le exige, aunque no se encuentre en buen estado de ánimo.

Gratitud: Actitud de agradecimiento que se convierte en modo de vivir. Además, el autor señala que no solo se debe ejercer y desarrollar la capacidad de liderazgo, sino también la habilidad de ser un facilitador, y menciona como debe cumplir dicho rol:

1. Que sus subalternos tomen decisiones.
2. Involucrar lo más que pueda a otros en las decisiones claves y darles poder para la toma de decisiones.
3. Considerar la verdad y la visión accesibles a todos en la organización.
4. Permitir a quienes sean responsables, decidir cómo se ejecutarán las tareas.
5. Servir a los intereses de todos al desarrollar a las personas.
6. Darse por completo a la organización.

La importancia de poseer las habilidades sociales excelentes, las cuales implican un interés sincero por los demás, la habilidad de entenderlos y la decisión de hacer de la interacción positiva un asunto primordial. Concluye diciendo que la conducta hacia los demás determina su conducta hacia a nosotros. (Maxwell, 2008:65).

Lo anterior, es decir, el desarrollo de estas competencias, permitirá al docente con función directiva incrementar la productividad del personal, administrativo, docente y obrero, logrando la mayor calidad posible, en cada una de las actividades desarrolladas por los miembros de la comunidad educativa. (Maxwell, 2008:65).

2.2.8 Identificación de Competencias

Ahora bien, teniendo ya definido competencia, y habiendo nombrado la clasificación de las mismas, se hace necesario mencionar la identificación de competencias, la definición o construcción de las competencias constituye el punto de partida que presenta un conjunto de requisitos entre los cuales destacan:

- La exigencia de que la competencia sea identificada a partir del trabajo y no de la formación
- La exigencia de que la identificación sea un proceso participativo.

El desempeño del trabajador es clave para definir la competencia, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe combinar y poner en acción en diferentes contextos laborales. Puede afirmarse que la identificación de competencias es el proceso de analizar el trabajo para determinar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comprensión (competencias) que son movilizadas a fin de lograr los objetivos que tal ocupación persigue. (Irigoin y Vargas, 2003:78).

Para identificar las competencias se acostumbra realizar estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o grupos o comités de trabajo constituidos por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias. Han escrito «estudios o análisis ocupacionales», porque la sola expresión «análisis ocupacional» puede confundir por su ambigüedad, puesto que puede remitir tanto a los estudios ocupacionales amplios, como asimismo al método más antiguo de identificación de competencias. (Irigoin y Vargas, 2003:78).

2.3 FACTORES DE PROVISIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

La gestión por competencias abarca un proceso completo que parte desde la planificación estratégica donde se establecen los objetivos, políticas y lineamientos, sobre los cuales se desarrollaran las actividades organizacionales; para posteriormente orientar las competencias y grados de las mismas a alcanzar un desempeño eficiente de los colaboradores, orientando los demás procesos de la gestión de recursos humanos hacia las competencias; se considera importante la retroalimentación dentro de este proceso para de esta manera con los resultados de la evaluación del desempeño establecer medidas que permitan fortalecer conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en el personal. (Irigoin y Vargas, 2003:81).

2.3.1 Dirección Estratégica de Recursos Humanos

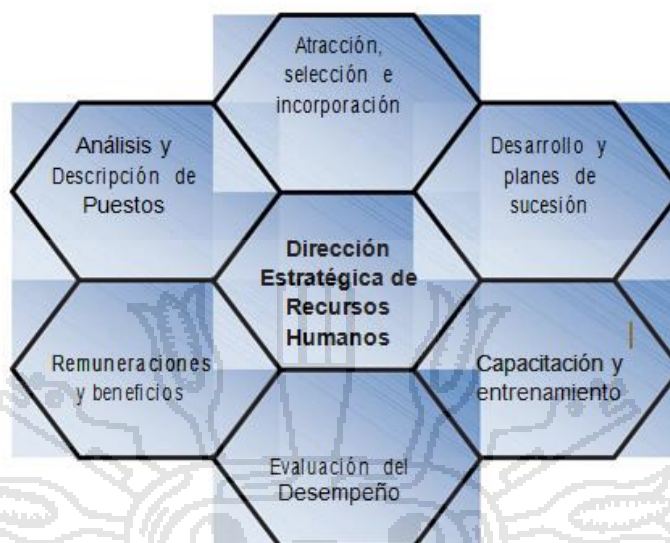


Figura 2. Los subsistemas de Recursos Humanos

Fuente: Alles (2006).

2.3.2. Análisis de Puestos

“Es un proceso, por medio del cual se identifica, recolecta, examina y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia como contribución real de un cargo o puesto de trabajo en los resultados de una empresa o institución”. (Cevallos, 2011:53).

“Esta investigación del contenido de los puestos de trabajo, permite relacionar a la metodología actual de procesos, donde nos determina de manera secuencial los elementos del trabajo, cuyos componentes son: acción, función, resultado y guías de acción”. (Cevallos, 2011:53).

“El análisis de puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables”. (Cevallos, 2011:53).

Existen diferentes métodos para el análisis de puestos de trabajo y, en función de la naturaleza del puesto, deberá escoger el método más idóneo para la obtención de información del mismo. El tipo de información que se deberá recoger depende del objetivo por el cual realiza el análisis y posterior descripción del puesto. (Gan & Triginé, 2012:66).

Se puede decir que el análisis de puestos consiste en una serie de procedimientos los cuales tienen como final objetivo recabar información referente a las actividades responsabilidades inherentes al puesto, así como los requerimientos específicos los cuales deberán ser considerados cuando se trate de contratar personas para ocupar el puesto. (Gan & Triginé, 2012:66).

La información del puesto puede obtenerse de diversas maneras. Los métodos más comunes para analizar los puestos son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios. Para este trabajo se utilizará la metodología Modelando Perfiles por Competencias MPC. (Gan & Triginé, 2012:66).

2.3.2.1 Descripción de Puestos

La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no

necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace. (Paris, 2009:28).

Una vez que se ha concluido la fase anterior se procede a desarrollar el documento de la descripción del puesto el cual debe contener la información relevante del puesto de modo que cualquier persona lo entienda y comprenda las funciones y responsabilidades que atañen al puesto en mención.

Ventajas de una buena descripción del puesto

- Optimiza la estructura organizativa de la empresa.
- Asigna de forma racional las personas a los puestos de trabajo.
- Mejora la formación del personal.
- Permite evaluar mejor el desempeño del puesto de trabajo.
- Sirve de ayuda en materia de seguridad y salud laboral.
- Permite el diseño de un plan de desarrollo profesional. (Delgado & Barredas, 2008:38).

2.3.3 Reclutamiento y Selección de Personal

2.3.3.1. Reclutamiento

“El reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para

la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente". (Alles, 2006:74).

"Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente clasificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización". (Alles, 2006:74).

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2011:79).

En consecuencia, podemos decir que el reclutamiento de personal es la fase en la cual la organización hace pública la existencia de puestos vacantes, cuyo objetivo es proveerse de una buena cantidad de aspirantes para de entre ellos elegir al que más se ajuste a los requerimientos del puesto y garantice un buen desempeño. (Chiavenato, 2011:79).

Para que el proceso de reclutamiento surta los efectos deseados es necesario que el jefe del departamento solicitante y la persona responsable de este proceso definan conjuntamente los requisitos necesarios, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes. (Chiavenato, 2011:79).

2.3.4 Selección

El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. (Montes & González, 2006:46).

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que las funciones principales de este proceso son: realizar un control cualitativo y cuantitativo de la capacidad, características, intereses y aspiraciones de los candidatos; garantizar tras el control anterior, que el candidato reúne los requisitos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo; y, finalmente, buscar que el trabajo se realice de forma satisfactoria para las dos partes: empresa y trabajador. (Montes & González, 2006:46).

Para seleccionar personas con las competencias o el talento necesarios se debe, primero, entender que se requiere en cada caso; no es igual si se selecciona un médico, un repositor de gondolas o un senior de auditoría, aunque en todos los casos se debe definir cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y lo que en un futuro se espere de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función. (Montes & González, 2006:47).

Por otra parte, si bien el talento está conformado por competencias (competencias conductuales), los conocimientos son necesarios e

imprescindibles, en todos los casos y de acuerdo con la posición a cubrir. Por último, y quizá sea un requisito de primer orden, en un proceso de selección por competencias es necesario evaluar la motivación de las personas, ya que tienen las competencias necesarias alcanzan el éxito solo si están motivados. En apretada síntesis: hay dos tipos de motivación, la que cada persona genera por sí misma y la derivada del entorno donde esa persona se desempeña. (Alles, 2006:78)

2.3.5 Inducción

Es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización sus puestos y unidades de trabajo. La mayoría de los ejecutivos (82% según encuesta realizada por Robert Half International) considera que los programas de inducción formales son efectivos para ayudar a retener y motivar a los empleados. Estos y otros beneficios reportados incluyen lo siguiente:

- a) Menor rotación de personal
- b) Aumento de la productividad
- c) Mejora de la moral de los empleados
- d) Menores costos de capacitación y reclutamiento
- e) Facilitación del aprendizaje
- f) Reducción de la ansiedad de los recién empleados. (Bohlander & Snell, 2008)

Propósitos de la Inducción

- a) Los propósitos de la inducción de personal son:
- b) Ajuste del nuevo miembro a la empresa.
- c) Que el nuevo empleado reciba información sobre las expectativas sobre su desempeño.
- d) Reforzar una impresión favorable sobre la empresa.
- e) Apuntar a igualar objetivos.
- f) Esta capacitación te fortalece dentro de la empresa, adquirirla antes te posiciona para lograr este puesto de trabajo.

2.3.6 Capacitación y Desarrollo del Personal

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- a) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas

- c) Cambiará la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Etapas de la Capacitación

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- 1) Detección de las necesidades de capacitación. (Diagnostico)
- 2) Programa de capacitación para atender las necesidades.
- 3) Implantación y ejecución del programa de capacitación
- 4) Evaluación de los resultados. (Chiavenato, 2011:80)

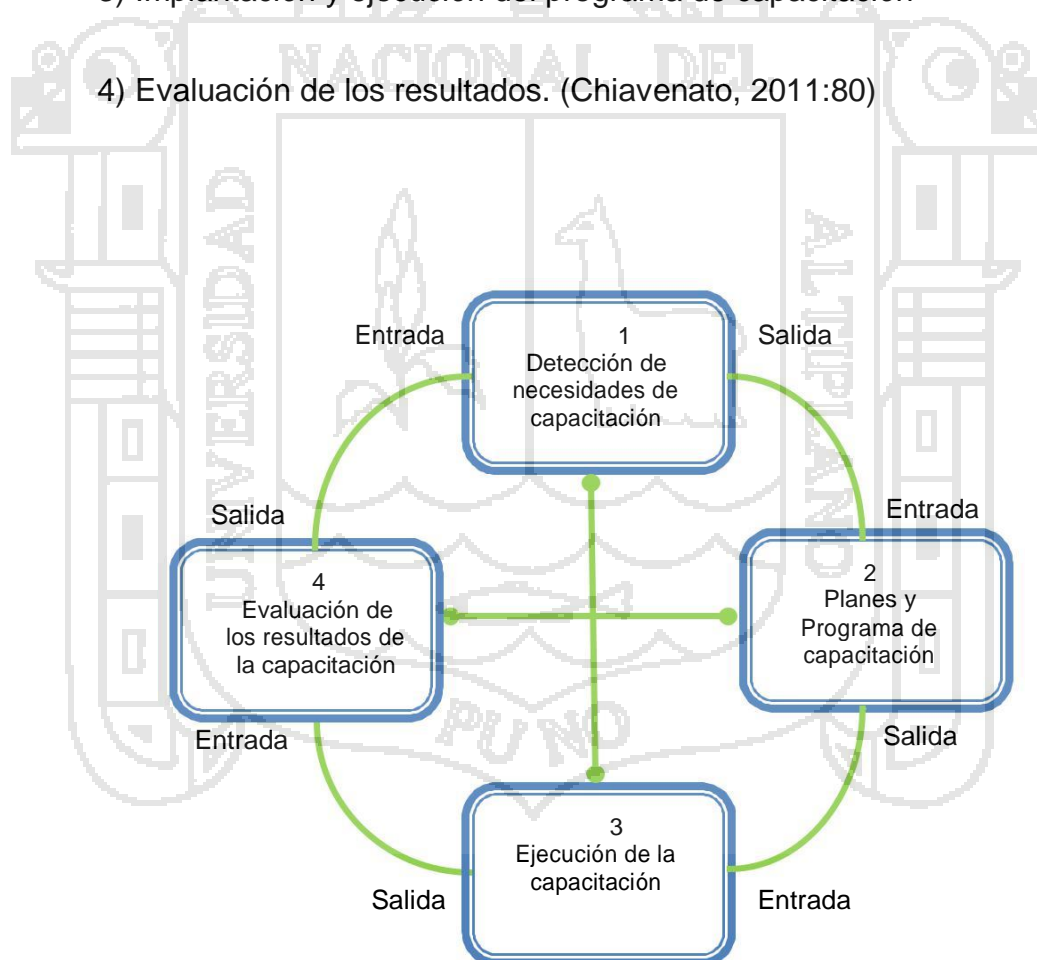


Figura 3 El Ciclo de la Capacitación

Fuente: Chiavenato (2008).

Una vez que se han medido las competencias de los distintos integrantes de la organización, se habrán determinado brechas entre el nivel de competencias de cada colaborador y lo requerido por su puesto de trabajo. A partir de allí se deberán realizar acciones de desarrollo de competencias. (Alles, 2009:78).

2.3.6.1 Técnicas de Capacitación.

El coaching. Es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión, por parte del directivo, director general, consejero, delegado, etc., que tiene como objetivo elevar su nivel del rendimiento. Por lo tanto, los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no solo en el cliente, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto. Entendido de este modo, el sujeto del coaching, además del consultor experto externo a la organización, debe ser también todo directivo que tenga colaboradores y que deba influir en las conductas de los mismos para que obtengan unos resultados determinados. (Payeras, 2004:3).

Seminario Taller. Es una variante de la técnica de seminario; en este caso, los participantes adquieren los conocimientos básicos de un tema por las explicaciones del relator o la búsqueda guiada de información en otras fuentes, y el aprendizaje se complementa con la realización de ejercicios prácticos bajo la conducción de un coordinador. Al final del seminario taller, los participantes deben

haber realizado una o varias tareas referidas al tema del aprendizaje. (Martínez & Martínez, 2009:68)

Conferencia. Consiste en la presentación sistemática de un tema monográfico a cargo de uno o varios expositores altamente calificados, que actúan ante un auditorio pasivo. Esta técnica es apropiada cuando se trata de temas que pueden ser desarrollados en una o pocas sesiones. Generalmente, el programa de la conferencia incluye las siguientes etapas: introducción del tema, desarrollo del contenido, síntesis de lo expuesto y presentación de conclusiones. (Martínez & Martínez, 2009:68)

2.3.7 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático que asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas.

La evaluación del desempeño es un proceso que exige:

- 1) Recoger información y evidencias a lo largo del año.
- 2) Realizar un seguimiento personalizado del trabajador a lo largo del año.

(Delgado & Barredas, 2008:18).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo

futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. (Chiavenato, 2007:55).

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite determinar el grado de cumplimiento y logro de las tareas asignadas a cada persona de manera que sirve de guía para el desarrollo profesional de las personas en base al establecimiento de los puntos fuertes y débiles los cuales hay potenciar y reforzar para alcanzar el desempeño deseado en el personal. (Chiavenato, 2007:55).

2.3.7.1 Desempeño Laboral

“Son los resultados obtenidos por trabajadores en su labor prestada a la comunidad debido al continuo esfuerzo y motivación”. (Gómez & Tamayo, 2009:26).

“Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son esenciales para el logro de objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (Castellanos & Castellanos, 2010:35).

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues

depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2009:69).

De lo anterior se puede mencionar que es importante considerar múltiples aspectos como las acciones, comportamientos, procesos y resultados obtenidos, para determinar el desempeño laboral de los servidores; siendo fundamental su correcta gestión para alcanzar mayor productividad.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer las perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado, (el evaluado) no solo debe tener conocimiento del cambio planeado sino también debe saber porque se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización. (Chiavenato, 2007:56).

La evaluación del desempeño en el personal busca identificar los aspectos que limitan que el desempeño tomando en cuenta la perspectiva del trabajador de manera que las acciones a seguir sean de manera consensuada y no por imposición de los niveles superiores.

2.4 INNOVACIÓN

Cuando se utiliza el concepto innovación se alude a algo novedoso o único. Para muchos, el término está ligado a la tecnología, la invención y las patentes; sin embargo, la innovación es mucho más que eso. Puede ser un producto nuevo o mejorado, un servicio o un proceso, y puede encontrarse en todos los espacios y las organizaciones: el comercio, la política, el marketing, las instituciones privadas o las organizaciones públicas. (Llano, 2006:77).

La innovación se sustenta en un proceso acumulativo, interactivo y social, el cual presenta un carácter sistémico.

Como instrumento de competitividad, la innovación en un mundo global, en el que se intensifica la competitividad internacional al punto de transformar las estructuras, las relaciones y el funcionamiento de los mercados, ha reemplazado la tradicional ventaja comparativa de los países basada en la explotación y la exportación de recursos naturales por el mejor desempeño de la capacidad de innovación. (Solleiro y Castañón, 2004:49).

2.4.1 Innovación Educativa

Al referirse a la innovación, consigna que el mismo concepto plantea un problema; como también la falta de un marco teórico

suficientemente desarrollado y compartido que permita decir qué es innovador y qué no. Entre las dificultades que se encuentran para caracterizar una innovación educativa, consigna que se trata de un concepto altamente relativo, pues una innovación no es aséptica ni neutra, pues está condicionada por posicionamientos políticos, sociales, culturales y epistemológicos, de tal forma que lo que es innovador para una persona o grupo, no lo es para otros. Qué es innovador y qué no, depende de la perspectiva y de las representaciones o concepciones de los sujetos involucrados respecto de la sociedad, la cultura, etc. Por otro lado, las innovaciones no son históricas, sino que se definen en función del contexto y del tiempo, por lo cual lo que es innovador en un contexto, no lo es en otro y lo que fue innovador en un momento puede dejar de serlo al convertirse en rutina. Por último, las innovaciones educativas se definen en relación con lo anterior; lo que es innovador en un país o institución educativa es tradición en otra. (Neirotti & Poggi, 2008:73).

Innovación educativa relacionándolo con el de reforma. Reserva el de innovación para las intervenciones que tienen lugar “abajo”, a nivel micro/local, dentro o fuera del sistema educativo, mientras que el de reforma lo asigna a las intervenciones “desde arriba”, a nivel macro y de sistema. (Torres, 2010:36).

La innovación como la inducción hacia cambios funcionales novedosos. Es el volver a trabajar sobre campos de acción conocidos para aplicarlos a nuevas circunstancias, y la creación de nuevas formas de percibir y acercarse a los problemas. En parte, la innovación educativa puede ser explicada como el aprovechamiento creativo de oportunidades y

posibilidades, de tal forma que favorecen la improvisación. En mayor medida, la innovación es el resultado de acciones preestablecidas; se orienta hacia una adaptación flexible, hacia la experimentación, y el cambio guiado. (Inbar, 2002:84).

Un autor que ha estudiado a fondo y hecho grandes aportes en el campo de la innovación educativa, es el canadiense Michael Fullan. Su visión ha sido siempre desde la ejecución, es decir, lo que realmente se da en el proceso de cambio. En su ya clásica obra *The New Meaning of Educational Change*, escrita conjuntamente con Stiegelbauer, consigna que:

La innovación educativa es multidimensional. Existen por lo menos tres componentes o dimensiones presentes en cualquier nuevo programa : 1) la posibilidad de usar materiales nuevos o actualizados (por ej., recursos relacionados directamente con la enseñanza, como materiales curriculares o tecnologías); 2) la posibilidad de utilizar nuevos abordajes de enseñanza (por ejm, nuevas estrategias o actividades de enseñanza); 3) la posibilidad de alterar las creencias (por ej., concepciones y teorías pedagógicas que subyacen en algunos nuevos programas o políticas) (Fullan & Stiegelbauer 2011:59).

Esta definición ha influido en numerosos autores y sus enfoques sobre la innovación educativa. Que existe una definición bastante aceptable y aceptada que define la innovación educativa como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas,

contenidos, modelos y prácticas pedagógicas y, a su vez, de introducir en una línea renovadora, nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje, modelos didácticos y otra forma de organizar y gestionar el curriculum, el centro y la dinámica del aula . El aporte realizado por Fullan, al señalar esas dimensiones de la innovación, ha sido muy importante, pues ha permitido que muchos estudios realizaran una mirada sistemática sobre la innovación educativa. (Carbonell, 2008:72).

La innovación educativa como “La configuración novedosa de recursos, prácticas y representaciones en las propuestas educativas de un sistema, subsistema y/o institución superior educativa, orientados a producir mejoras”. (Neirotti y Poggi, 2009:82).

A continuación, se explica qué se entiende por recursos, prácticas y representaciones:

Recursos, ya sean éstos contenidos educativos (incorporación de contenidos novedosos en áreas o disciplinas existentes y/o estrategias de enseñanza o metodológicas), nuevas formas de organización institucional (uso de tiempos y espacios, órganos colegiados integrados con diversos actores, nuevas formas de gobierno educativo, etc.), o formas de tratamiento novedosas para problemáticas específicas (como, por ejemplo, la integración de la comunidad en proyectos específicos, la definición del papel de la institución superior educativa en contextos marginales, etc.). En algunos casos los recursos se promueven (y proveen, bajo la forma de materiales o nuevas normativas) desde

regulaciones establecidas en un nivel macro (las instancias de gobierno y administración de un sistema educativo); en otras se generan en algunas instituciones al intentar dar respuesta a algunas problemáticas particulares.

Prácticas o acciones por parte de los actores institucionales. Esto es que los recursos mencionados en el ítem anterior den forma a un nuevo estilo de gestión y produzcan una transformación de las prácticas institucionales cotidianas.

Representaciones, creencias y valores que subyacen en los nuevos recursos y prácticas, lo que requiere el conocimiento de los presupuestos de la innovación educativa, una internalización del nuevo marco y un grado de implicación significativo para comprometerse con ella. Esta es la razón por la cual en el estudio se tomará una perspectiva multidimensional.

2.5 COMPETITIVIDAD

“La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio ósea con productos o servicios al menor costo posible”. (Sánchez, 2007:46).

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos o servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. (Rubio y Baz, 2005).

La competitividad para las empresas “significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio”. Y sostiene que tiene dos dimensiones, la del ámbito interno de las empresas y la del externo en el que se encuentra. En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos que elabora y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos; lo que incluye tecnología, personal y capital, la calidad de sus productos y el precio de los mismos. En el entorno está el gobierno que contribuye de manera indirecta a la competitividad intrínseca de las empresas generando las condiciones necesarias en cuanto a la calidad de la educación, creando marco jurídico pertinente, determina la disponibilidad de la infraestructura y energía para el desarrollo de la empresa. (Rubio y Baz, 2005).

2.5.1 Elementos para la generación de competitividad

2.5.1.1 El mercado

Antiguamente se conocía como mercado al lugar geográfico o área en donde se realizaba el intercambio o transacciones de productos. Actualmente, el término ha evolucionado como consecuencia del desarrollo tecnológico pudiéndose evidenciar con la eliminación de fronteras de naturaleza física. (Antonorsi, 2002:64)

“El mercado es un área real o virtual, en la cual se encuentran la oferta y la demanda de uno o varios productos. Y recordemos que, hoy en día, el mercado no es solamente el área cercana a las operaciones de la empresa.” (Antonorsi, 2002:64).

La diversidad de mercados en los cuales se desenvuelven las organizaciones posee características diversas. Para caracterizarlos hay que tomar una serie de factores que los diferencian y hacen que estos se conviertan cada vez más en “ámbitos” de desenvolvimiento organizacional cada vez más complejos.

Entre los elementos a considerar es importante destacar:

La extensión geográfica, es decir el área territorial de desarrollo de la organización. Esta área puede cubrir ámbitos reducidos o amplios; locales, regionales, nacionales e internacionales que son llamados en algunas oportunidades globales.

a) Otro elemento a considerar son los productos. En este elemento es importante incluir los servicios que se quieren ofrecer. Para cada tipo de producto o servicio existe un mercado genérico que abarque la totalidad de un sector sin ningún tipo de discriminación (Ejemplo: mercado automotriz) o específico relacionado con el segmento del mercado global.

b) Número de participantes, referido a la cantidad de vendedores o compradores que participan en el mercado de bienes y servicios. Al referirse al a vendedores, se aprecian monopolios u oligopolios dependiendo del número de participantes (varios o uno solo). Cuando se trata de uno a varios compradores se observan monopsonios u oligopsonios.

c) Los competidores, considerados los protagonistas de la

competencia según Antonorsi (2002). Son los rivales, las organizaciones que ejercen una misma actividad dentro del ámbito de desenvolvimiento empresarial y que van a tratar de diferenciarse de las demás organizaciones similares ofreciendo una gama de bienes y servicios, que, aunque en esencia son parecidos, poseen alguna diferencia en cuanto a calidad, cantidad, precio e incluso mecanismos de distribución que le permitirán destacarse por sobre las demás empresas.

d) Todos estos elementos no funcionan de manera aislada, debe existir una interrelación entre cada uno de ellos. “Para poder participar exitosamente en su mercado, la organización competitiva tiene que conocer bien las necesidades de sus clientes, ofrecer productos que satisfagan esas necesidades con una ventaja diferencial sobre sus competidores, quienes también están intentando lo mismo, compitiendo por mantener y ampliar su cuota de participación en el mercado. Las empresas tienen que desarrollar habilidades de colaboración, tanto con sus clientes y proveedores quienes prácticamente forman parte de la organización”. (Antonorsi, 2002:65).

2.5.2.1 El Ambiente General

Uno de los elementos fundamentales para entender el funcionamiento organizacional es el medio ambiente. Dentro de la teoría de sistemas conocido como el suprasistema ambiental es definido para Chiavenato (2006) como “todo aquello que rodea

externamente a la organización. Todos aquellos elementos que están fuera de sus límites y que pueden afectarla. Incluye elementos de competencia, recursos, tecnología, condiciones económicas y otros relacionados de alguna manera con la organización”. (Antonorsi, 2002:66).

“aquellas partes del ambiente externo que influyen en la organización indirectamente y de forma más o menos similar”. (Kast, 2005:37)-

Para el desarrollo competitivo organizacional, factores interventores que permitirán alcanzar las características esenciales para ser considerados como competitivos dentro de un determinado ámbito:

Condiciones generales: Se refiere al conjunto de características de índole Cultural, tecnológica, legal, económica, social y política en donde se desarrolla la organización. (Antonorsi, 2002:66).

Estas variables se pueden definir de la siguiente manera:

- Culturales: Abarca antecedentes históricos, ideologías, valores y normas de la sociedad.
- Tecnológicas: Incluye el nivel de avance científico y técnico en la industria y sociedad en general.
- Legales: Conjunto de normas y leyes presentes en la sociedad.
- Económicas: Se refiere al conjunto de variables macro y microeconómicas que afectan a toda organización.
- Políticas: Naturaleza del sistema legal relacionada con el control,

formación y fiscalización de las organizaciones. Clima político general de la sociedad.

- Sociales: Estructura de clases, alfabetización, mano de obra, desarrollo de instituciones sociales. (Kast, 2001:45).

Políticas Públicas: Referido al conjunto de decisiones y criterios que son adoptadas por los entes encargados de administrar al Estado. Definen las condiciones de funcionamiento organizacional de manera directa o indirecta ya que imponen las condiciones de operatividad. De alguna manera lo que se conoce como las “reglas del juego” y crea el marco jurídico institucional bajo el cual se regirá la organización.

Entre los lineamientos establecidos por las políticas públicas se pueden considerar la regulación de precios, libertades económicas, crédito, condiciones de mercado internacional y políticas tributarias entre otras.

Factores productivos: Cada organización posee una serie de elementos que se convierten en el eje de funcionamiento operativo. Algunos autores también los denomina como los recursos organizacionales y pueden ser

- 1) Humanos, con su fuerza de trabajo, motivación, actitud y responsabilidad.
- 2) Físicos, considerados como las fuentes de energía (recursos naturales, clima ubicación geográfica).
- 3) Capital, aspectos financieros de funcionamiento como capital de

trabajo e inversiones.

- 4) Conocimiento, e innovación tanto del personal con que cuenta la organización como de la sociedad misma.
- 5) Infraestructura, física tanto individual (edificios, vehículos) como de calles, aeropuertos, puertos y medios de transporte en general.

Servicios públicos: Elementos suministrados por el Estado y que poseen un rango constitucional, es decir el deber del Estado de propiciar las características necesarias para el logro de eficiencia y eficacia organizacional a través de la prestación de servicios y elementos necesarios para el buen funcionamiento de la organización. Entre las variables más importantes a considerar se encuentran el transporte, las aduanas, la electricidad, el agua, las comunicaciones, la educación.

2.2.5.2 La organización

“colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua”. (Encarta, 2005).

“Para que una organización exista de manera justificada y tenga una verdadera significación para la sociedad en general debe presentar al menos tres (03) características”. (Koontz, 2006:53).

- 1) Objetivos cuantificables (Tarea de la planificación)
- 2) Claro concepto de los principales deberes o actividades

involucradas

3) Definición de autoridad para lograr resultados.

Para el logro de competitividad, las organizaciones deben presentar una serie de componentes interrelacionados de manera íntima que van a permitir, junto con el medio ambiente general y el mercado, llegar a obtener las condiciones mínimas necesarias para lograr superarse dentro de un ámbito de fuerte y agresiva competencia.

Los siguientes elementos:

1) **La estrategia:** Proceso regulable, conjunto de las reglas y acciones que aseguran una decisión óptima en cada momento.

La estrategia incluye conceptos como visión, misión y objetivos organizacionales planteados de manera lógica y coherente; planteados de acuerdo a los recursos con que se cuentan y generando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

2) **Procesos:** Conjunto de las fases o secuencias sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, en los casos organizacionales se refiere a actividades diseñadas y ejecutadas de manera coordinada para lograr objetivos organizacionales.

El proceso organizacional incluye los parámetros de todo sistema abierto al referirse a la entrada de insumo, su proceso y salida o resultado pertinente para luego ser distribuido o entregado a los consumidores.

3) **Estructura organizativa:** se entiende como estructura organizacional al “Entramado de puestos de trabajo y de departamentos que orienta la conducta de individuos y grupos hacia la consecución de los objetivos de la organización”. (Antonorsl, 2002:42).

A través de la estructura organizacional se aprecian elementos y principios básicos de funcionamiento organizacional como lo son la comunicación, jerarquía, cadenas de mando, coordinación, división de trabajo entre otras. Todos estos elementos considerados como fundamentales para mantener el equilibrio dentro de la empresa para el logro de objetivos organizacionales.

4) **Sistemas gerenciales:** Los sistemas gerenciales se pueden entender como una red de todos los canales de comunicación dentro de una organización que incluso colecciona y procesa datos (información) y provee los resultados a los gerentes quienes usan esta información para la toma de decisiones.

Un sistema gerencial puede definirse por sectores de actuación, es decir, pueden existir sistemas gerenciales administrativos que abarcan aspectos como cobranza, pagos, inventarios; sistemas presupuestarios que incluyen tareas como presupuestos de inversiones, gastos, ventas entre otros; sistemas de recursos humanos referidos a reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo y sistemas de planificación que implican la ejecución de planes estratégicos, operacionales y funcionales.

5) **Cultura y valores:** En toda organización existe una cultura establecida estable. Se entiende por esta al conjunto de creencias compartidos por los miembros de una organización y que tiene como base fundamental los valores o puntos de vista normativos que poseen los miembros de una organización.

6) **Conocimiento e innovación:** Es necesario un personal que sea capaz de enfrentar retos, resolver situaciones de manera óptima a través del uso de tecnología no sólo aquella expresadas por manifestaciones físicas y tangibles sino por esa tecnología representada en el pensamiento e ideas que surgen a través del desarrollo del pensamiento mediante la formación y la experiencia.

7) **Finanzas:** Se entiende como el arte, la ciencia de administrar dinero. La inversión necesaria para la obtención de beneficios a través de la maximización de los recursos con que se cuenta. La relación con las políticas públicas y los recursos con que se cuenta son esenciales para el logro del funcionamiento financiero de la organización. (Kast y Rosenzweig, 2001:62).

Infraestructura y equipos: El termino infraestructura engloba los servicios y elementos necesarios para el desarrollo de la organización como pueden ser los edificios, instalaciones y terrenos entre otros aspectos. Una organización comprende de manera global todos los procesos, sistemas, estructuras y colaboradores además de sus talleres, plantas oficinas, dotación y equipos necesarios para el desempeño del proceso productivos y

administrativos. (Antonorsi 2002:45).



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método científico es único, pero tiene diversas formas de realización. Por ello, para el presente trabajo, según el campo de aplicación se utilizó los métodos generales, los cuales se aplican en la mayor cantidad de esferas de la realidad y en algunas etapas del proceso de conocimiento. Se aplica para revelar las características y las peculiaridades del objeto de conocimiento, principalmente en la recolección de datos. Por otro lado, de acuerdo a la clasificación según la forma de obtención del conocimiento, el trabajo corresponde a los métodos de investigación teórica y dentro de ellos específicamente a la deducción y la Inducción.

Método deductivo Es el razonamiento que avanza de lo general a lo particular y permite extender el conocimiento que se tiene de una determinada clase. En la investigación hacemos uso del método deductivo, el cual permitió analizar aspectos teóricos relacionados a la determinación de la innovación y la identificación de competencias dentro de sus nuevas tendencias; las estrategias

de la orientación hacia la competitividad del instituto, punto clave en la imagen y éxito de la organización.

Método analítico. - Su punto de partida es el todo en su integridad y de allí se efectúa un proceso de desagregación de las partes para entenderlas en su singularidad

Metodología del estudio. - Se ha desarrollado una investigación desde una posición epistemológica del enfoque cuantitativo, mediante cuatro instrumentos aplicados al personal de cinco Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, Se aplicó cuatro cuestionarios con el fin de recoger la información pertinente.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en el presente trabajo y cuyos resultados se dan a conocer corresponde, según su propósito al tipo básico según Hernández (2007); en este tipo de investigaciones los resultados sirven para conocer mejor la problemática de la variable de investigación; en este caso de innovación, gestión por competencias y su influencia en la competitividad de los pedagógicos públicos de la región Puno. También a este tipo de investigación se le conoce como investigación de tipo teórico, porque los resultados son solo conocimientos teóricos acerca de la realidad estudiada.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se inscribe dentro del diseño no experimental. Corresponde a este tipo debido a que no se manipularon las condiciones de investigación ni las variables involucradas en el estudio. Las investigaciones no experimentales

tal como señala Hernández (2007), recogen la información de la realidad sin introducir ninguna modificación. Este es el caso del estudio realizado en los Institutos Superior Pedagógicos Públicos de la región Puno.

El diseño de la investigación que se utilizó fue el no experimental correlacional transeccional causal, que pretende explicar las relaciones causales entre variables en un momento determinado ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa efecto (Hernández, 2007).

En este caso se analizó el efecto que la innovación, gestión por competencias provoca en la competitividad.

Una vez obtenidos los datos a través de los cuestionarios de investigación, se analizó los datos cuantitativos, y posteriormente se seleccionó el modelo correspondiente de regresión múltiple a cada objetivo específico con sus respectivos análisis para poder determinar e identificar la innovación y gestión por competencias y su influencia en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de Puno 2016.

3.3.1 Método de análisis de datos

En el procesamiento de la información se utilizaron los siguientes programas:

- ✓ SPSS Versión 24.0
- ✓ Microsoft Excel 2010

3.3.2 Regresión Múltiple

El objetivo de este es relacionar una variable de respuesta con un conjunto de variables predictores, utilizando un modelo de regresión múltiple.

3.3.3 Método de Regresión Múltiple

El modelo de regresión múltiple es de la siguiente forma:

$$Y = (X_1, X_2, X_3)$$

Dónde:

Y = Representa la competitividad.

X_1 = Competencias gerenciales.

X_2 = Desarrollo y provisión de personal.

X_3 = Innovación educativa.

3.3.4 Modelo Reducido

Para obtener el método de mínimos cuadrados ordinarios para los coeficientes de regresión del modelo fue escrito matricialmente como:

$$y = X\beta + \varepsilon_i$$

3.3.5 Validación del Modelo

Gran parte de los procesos estadísticos para su buena aplicación hacen uso de algunas suposiciones estadísticas, estas suposiciones son

de mucha importancia porque determinará el éxito o el fracaso del procedimiento estadístico aplicado, para la valides en la aplicación y elaboración de pronósticos con la ecuación de regresión lineal.

Especificación del Modelo

De todos los supuestos, este es el más riguroso y quizás el menos atractivo. Una investigación econométrica parte de la especificación del modelo econométrico en el que se basa el fenómeno que se está analizando. Algunas preguntas importantes que surgen al especificar un modelo son: ¿cuál es la forma funcional del mismo, lineal en las variables o en los parámetros, o en ambos? ¿Cuáles son los supuestos probabilísticos que se hacen sobre las respuestas, los regresores y los errores que se incluyen en el modelo?

Al omitir del modelo variables importantes al escoger la forma funcional incorrecta o al plantear supuestos estocásticos equivocados sobre las variables del modelo, será muy cuestionable la validez de la interpretación que se dé a la regresión estimada.

Multicolinealidad

Montgomery, Peck & Vining (2006), Se sospecha que la colinealidad está presente en situaciones en que R^2 es alto (por ejemplo: 0.7 y 1.0) y cuando las correlaciones de orden cero son altas y a la vez ninguno o pocos de los coeficientes de regresión parcial son individualmente significativos, con base en la prueba "t" convencional. Si él R^2 es alto, quiere decir que la prueba F del ANVA, en la mayoría de los casos se

rechazará la hipótesis nula de que el valor verdadero de todos los coeficientes parciales de la pendiente sea simultáneamente cero, independientemente de la prueba t.

Para la detección de la multicolinealidad usaremos el **factor de inflación de varianza (VIF)**.

La idea de VIF es sencilla de entender. A medida en que es mayor la multicolinealidad presente en uno de los regresores del modelo, la varianza de su coeficiente comienza a crecer porque el denominador de la fórmula se hace más chico. Es decir, La multicolinealidad “infla” la varianza del coeficiente.

✓ Formalmente:

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

- ✓ Se observa claramente que el VIF se define como el inverso de la tolerancia.
- ✓ El VIF toma valores entre un mínimo de 1 o está aproximado cuando no hay ningún grado de multicolinealidad y no tendrá límite superior por definición en el caso de multicolinealidad perfecta.

El Factor VIF (Factor de Varianza Inflacionaria)

Según Montgomery, Peck & Vining (2006) para cada término del modelo mide el efecto combinado que tienen las dependencias entre los regresores sobre la varianza de ese término. Si hay uno o más VIF grandes hay multicolinealidad la experiencia indica que si cualquiera de

las VIF es mayor de 5 o 10 es indicio de que los coeficientes asociados de regresión están mal estimados debido a la multicolinealidad.

Normalidad

La regresión lineal múltiple supone que cada ε_i está distribuido normalmente con media 0 y varianza constante σ^2 y con una correlación de los errores igual a cero y con covarianza igual a cero.

Autocorrelación

Netter & Wasserman (1990), un supuesto importante del modelo lineal clásico, es que no existe autocorrelación o relación serial entre los errores. Si se viola este supuesto tenemos el problema de correlación serial o autocorrelación.

La autocorrelación se presenta por diferentes razones, como, por ejemplo, la inercia de la mayoría de las series económicas de tiempo, el sesgo de especificación que resulta de excluir algunas variables relevantes del modelo o de la utilización de una forma funcional incorrecta, la exclusión de variables rezagadas y la manipulación de datos.

Aunque los estimadores mínimos cuadráticos, continúan siendo insesgados y consistentes en presencia de correlación, ellos dejan de ser eficientes. Como resultado, las pruebas de significancia usual t y F no pueden aplicarse legítimamente.

Para determinar si los errores están correlacionados, se utilizó la prueba Durbin-Watson, para lo cual se seguirá el procedimiento siguiente:

H_0 : No hay correlación serial positiva.

H_1 : Hay autocorrelación positiva.

Calculamos el estadístico Durbin-Watson “ d ”

$$d = \frac{\sum_{t=1}^n (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^n e_t^2} \quad 0 \leq d \leq 4$$

Para un n dato y k (número de variables independientes) vamos al cuadro y elegimos un valor d_u (superior) y d_l (inferior).

Cuadro 1. Decisión para Durbin-Watson

Hipótesis nula	Decisión	Si
No autocorrelación positiva	Rechazar	$0 < d < d_l$
No autocorrelación negativa	No tomar decisión	$d_l \leq d \leq d_u$
No correlación negativa	Rechazar	$4 - d_l < d < 4$
No correlación negativa	No tomar decisión	$4 - d_u \leq d \leq 4 - d_l$
No autocorrelación positiva o negativa	No rechazar	$d_u < d < 4 - d_u$

Fuente: Netter & Wasserman (1990)

Si los valores muestrales de d son superiores a 2, probamos la existencia de autocorrelación negativa considerando $(4 - d)$ en lugar de d , análogamente al caso anterior.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Hernández et al. (2009) “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

a) La encuesta: Para la recolección de datos relacionados a la innovación y gestión por competencias se aplicó la observación indirecta a la población muestral por medio de encuestas. Esta técnica según Encinas (1987) citado por (Charaja Cutipa, 2011, pág. 322), es muy utilizada en la investigación y es un medio adecuado para obtener datos que solo pueden aportar los sujetos a un determinado problema.

b) La entrevista: Para la recolección de datos relacionados a la variable dependiente competitividad, se utilizó la técnica de la entrevista. Esta técnica según Anden-Egg (2006), es un proceso dinámico de comunicación interpersonal en el cual dos o más personas conversan para tratar un asunto.

3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos

a) Cuestionario: El instrumento que se utilizó fue el cuestionario revisado validado en investigaciones anteriores, utilizando la escala de Likert, que consiste en una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones o de juicio ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

En este caso, se utilizó el instrumento conteniendo una cantidad de preguntas cerradas específicas para recabar datos relacionados a innovación y gestión por competencias.

b) Entrevista estructurada: El instrumento de recolección de datos fue la entrevista estructurada realizada a los jefes de unidad académica, realizando las siguientes valoraciones:

Cuadro 2. Escala de Likert Equivalente Para Cuantificación de Valores de Ítems.

Escala cualitativa	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Equivalente numérico	5	4	3	2	1

Fuente: Escala de opiniones y escalas graficas

3.4.3 Plan de recolección de datos

Los cuestionarios fueron aplicados de manera anónima al personal, en cuanto a la entrevista se realizó al jefe de la unidad académica. Previa elaboración de un plan de visitas.

3.4.4. Plan de tratamiento de datos

Los datos recogidos fueron organizados, analizados e interpretados de acuerdo al siguiente procedimiento.

1. Se procedió a la codificación de las encuestas aplicadas al personal
2. Se consolidó la información a través de los cuadros estadísticas.
3. Se elaboró cuadros y figuras estadísticas que ayudaran a visualizar las tendencias de los resultados.

4. Se procedió a la contrastación de hipótesis mediante el análisis de regresión lineal múltiple y el cálculo de los cuadros de la varianza (ANOVA).

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población

La población considerada en la investigación está conformada por 150 docentes nombrados y contratados de los cinco Institutos Superiores Pedagógicos Públicos de la región Puno.

Cuadro 3. Población Total de Institutos Superiores Pedagógicos Público de la Región Puno 2016

Instituto superior Pedagógico Público	Número de docentes
Instituto superior Pedagógico Público Puno	40
Instituto superior Pedagógico Público Juli	22
Instituto superior Pedagógico Público Juliaca	40
Instituto superior Pedagógico Público Huancané	24
Instituto superior Pedagógico Público Azángaro	24
TOTAL	150

3.5.2 Muestra

El muestreo es el proceso de hallar el tamaño de la muestra y de identificar el tipo de muestra que vamos a trabajar, consiste en seleccionar una parte proporcional y significativa de la población en estudio de tal manera que los resultados obtenidos puedan aplicarse a la población

representativa de los docentes de los cinco Institutos Superiores Pedagógicos Públicos de la Región Puno.

Se utilizó el muestreo probabilístico, utilizando la determinación del tamaño de muestra con la siguiente formula:

$$N = \frac{Z^2 NPQ}{NE^2 + Z^2 NPQ}$$

N = Tamaño de la población

Z^2 = Nivel de confianza

E = Error de estimación de la muestra (12%)

P = Es la proporción esperada (variabilidad positiva) este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q= 0.5$, que es la opción más segura

Q = $(1-p)$ probabilidad de que el evento no ocurra (variabilidad negativa).

n = Tamaño de muestra

Los datos son

N = 150 docentes

Z = 1.96, si la seguridad deseada es del 95%

P = 0.5

Q = 0.5

E = Error de muestreo, en este caso se desea un 5%

$E = 0.5$

Reemplazando en la formula

$$n = \frac{(1.96)^2 (150)(0.5)(0.5)}{(0.5)^2 (150) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{144.06}{1.33}$$

$$n = 107$$

La muestra representativa es de 107 docentes, de los cuales se tomaron la muestra por cada Instituto Superior Pedagógico Público (muestra por estratos). Para este efecto se aplicará la siguiente formula.

$$n_i = \frac{(n)(N_i)}{N}$$

Donde

n_i = Tamaño de muestra de estrato

n = Tamaño de muestra del estrato

N_i = Población del estrato

N = Población general

Los datos que se tienen son los siguientes

$n = 157$ docentes (población)

$N_i = 40$ docentes de Puno, 22 docentes de Juli, 40 docentes de Juliaca, 24 docentes Huancané y 24 docentes de Azángaro

Aplicando la formula se tiene:

De 40 docentes que trabajan en Puno $n_1 = \frac{(107)(40)}{150} = 29$

De 22 docentes que trabajan en Juli $n_2 = \frac{(107)(22)}{150} = 15$

De 40 docentes que trabajan en Juliaca $n_3 = \frac{(107)(40)}{150} = 29$

De 24 docentes que trabajan en Huancané $n_4 = \frac{(107)(24)}{150} = 17$

De 24 docentes que trabajan en Azángaro $n_5 = \frac{(107)(24)}{150} = 17$

Cuadro 4. Población y Muestra Del Personal de los Institutos Superiores Pedagógicos Público de la Región Puno 2016

Instituto superior Pedagógico Público	Número de docentes	Muestra
Instituto superior Pedagógico Público Puno	40	29
Instituto superior Pedagógico Público Juli	22	15
Instituto superior Pedagógico Público Juliaca	40	29
Instituto superior Pedagógico Público Huancané	24	17
Instituto superior Pedagógico Público Azángaro	24	17
TOTAL	150	107

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro 5 Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categoría	Índices	Instrumentos
Gestión por competencias del personal	Provisión y desarrollo del personal	Reclutamiento	La institución utiliza fuentes de reclutamiento para llenar sus vacantes. Se encuentran definidos los requisitos para someter a un puesto a concurso de méritos. La existencia de vacantes se conoce por medios de reclutamiento. La institución posee los documentos de análisis y descripción de puesto	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Entrevista Entrevista
		Selección	La institución utiliza técnicas para seleccionar al personal La selección de personal es objetiva La institución cuenta con un departamento de recurso humanos para el proceso de selección de personal	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Entrevista Entrevista
		Inducción	Existe diseñado un proceso que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Entrevista
		Capacitación	La institución posee un plan de capacitación. La institución realiza cursos de capacitación. Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones. Las necesidades de capacitación son identificadas de forma participativa. La institución utiliza técnicas se para detectar las necesidades de capacitación. Ha participado de procesos de capacitación organizados por parte de la institución	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Entrevista Entrevista
		Desarrollo	Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo. Existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Entrevista
	Competencias gerenciales	Planeación y administración	Recopilación, análisis de información y resolución de problemas. Planeación y organización de proyectos. Administración del tiempo. Presupuesto y administración financiera	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario
	Variables	Dimensiones	Indicadores	Categoría	Índices

Gestión por competencias del personal	Competencias gerenciales	Acción estratégica	Entender la institución Comprender la organización Adoptar acciones estratégicas	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario
		Comunicación	Formal Informal Negociación	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario
		Trabajo en equipo	Planeación de equipos Creación de un entorno de apoyo. Manejo de las dinámica de grupo	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario
		Manejo personal	Integridad y comportamiento ético. Dinamismo y capacidad de resistencia. Equilibrio entre asuntos de trabajo y la vida personal. Conocerse asimismo y desarrollarse.	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario
Innovación educativa	Innovación en investigación	Presupuesto asignado para investigación	Número de investigadores activos. Número de proyectos de investigación en desarrollo por profesor.	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario
	Innovación en proyectos de gestión educativa	Currículo, didáctica, material educativo y evaluación	Proyectos de innovación en gestión educativa. Proyectos de innovación en didáctica. Proyectos de innovación en material educativo. Proyectos de innovación en evaluación.	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario
Competitividad	Metas y resultados	Índice de ingresantes y graduados	Ingresantes por carrera Graduados por carrera	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario
		Asignación de recursos	Presupuesto asignado al instituto Presupuesto asignado a enseñanza	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario
	Calidad del servicio	Planta física	Metros cuadrados por estudiante. Capacidad de atención en biblioteca. Capacidad de atención en inmobiliario.	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario
	Desempeño en el mercado	Egresados trabajando	Profesionales laborando. Monitoreo del proceso laboral. Aprobados en exámenes de nombramiento y contrato. Aprobados en exámenes de nombramiento y contrato.	Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()	Cuestionario

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo está organizado en el análisis interpretación y discusión de los resultados obtenidos de la innovación, gestión por competencias del personal y su impacto en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos públicos de la Región Puno, utilizando los instrumentos y los resultados del mismo, presentados en cuadros estadísticos con sus respectivos indicadores e interpretaciones, las conclusiones, las recomendaciones y los anexos correspondientes.

4.2. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

4.2.1. Identificar las Competencias Gerenciales del Personal que Influyen en la Competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos

Dado el primer objetivo, se procede a calcular los coeficientes de correlación entre cada uno de los factores investigados, en los siguientes puntos, se describe cada uno de los modelos analizados:

4.2.1.1 Modelo 1 “las competencias gerenciales del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos”

El modelo responde a la pregunta de investigación, la cual en forma parcial confirmará o negará las hipótesis planteadas en este trabajo.

¿Cuáles son las competencias gerenciales del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos?

Dónde:

Factor Competencias gerenciales del personal. Está compuesto por las siguientes variables:

- Planeación y administración. $X_{1.1}$
- Acción estratégica. $X_{1.2}$
- Comunicación. $X_{1.3}$
- Trabajo en equipo. $X_{1.4}$
- Manejo Personal. $X_{1.5}$

En la investigación se tiene el siguiente resumen del modelo:

Cuadro 6. Resumen del Modelo – Competencias Gerenciales del Personal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	0,971 ^a	0,950	0,939	0,248	1,522

a. Variables predictoras: (Constante), X1.4, X1.3, X1.1
Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

En el cuadro 6 presentado se analizó y se encontró que el modelo ajustado y la bondad del ajuste nos explica aproximadamente el **93.9%** de la variabilidad de Y (competitividad) está en función de las dos variables independientes explicadas del factor competencias gerenciales del personal, impacta de manera significativa ($P < 0,05$).

Cuadro 7. Resumen del ANOVA - Competencias Gerenciales del Personal

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	47,640	2	23,820	42,543	0,000 ^b
	Residual	58,229	104	0,560		
	TOTAL	105,869	106			

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD
b. Variables predictoras: (Constante), X1.4, X1.3, X1.1
Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

En el cuadro 7 ANOVA (Análisis de la Varianza) podemos apreciar una significancia de **0.00** del modelo, que nos indica que existe relación lineal entre las variables analizadas y tiene sentido el análisis de regresión aplicado al modelo planteado.

Modelo Completo.

Competitividad = $\beta_0 + \beta_1$ Planeación y administración + β_2 Acción estratégica + β_3 Comunicación + β_4 Trabajo en equipo + β_5 Manejo Personal + ϵ

Cuadro 8. Coeficientes de regresión - Competencias Gerenciales del Personal

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	VIF
1 Constante	40,439	0,920		43,955	0,000		
X1.1	0,103	0,033	0,317	4,102	0,002	0,488	2,048
X1.2	0,057	0,041	0,112	1,386	0,169	0,787	1,270
X1.3	0,100	0,038	0,287	4,630	0,010	0,428	2,334
X1.4	0,072	0,035	0,204	4,051	0,043	0,519	1,926
X1.5	-0,034	0,034	-0,098	-0,996	0,321	0,531	1,884

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD
Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

En el cuadro 8 se presenta el modelo completo donde se aprecian las variables que resultan particularmente significativas las que refieren a: planeación y administración, comunicación y trabajo en equipo, con un valor $p < 0,05$. De lo anterior podemos deducir que el modelo ajustado y la bondad del ajuste está dado por la forma:

$$Y = 40.439 + 0.103 X_{1.1} + 0.100 X_{1.3} + 0.072 X_{1.4}$$

Al 5% las variables menos relevantes son: Acción estratégica y Manejo Personal. Las que más influencia tienen son: Planeación y

administración, Comunicación y Trabajo en equipo, además de la constante que es necesario mantener en el modelo.

Del cuadro anterior, correspondiente al modelo 1, se infiere aceptar que la variable dependiente está altamente relacionada con las variables: Planeación y administración, Comunicación y Trabajo en equipo, al Nivel de Significancia del 0%, así como los altos valores de la t de Student (>4), confirman la relación de dependencia entre las variables (Dependiente - Independientes).

Del cuadro presentado el efecto en la competitividad es asociado a las variables Planeación y administración (31.7%), Comunicación (28.7%) y Trabajo en equipo (20.4%).

Sin embargo, estas consideraciones no son concluyentes es necesario elegir las variables más relevantes utilizando métodos secuenciales para poder encontrar un modelo reducido.

Cuadro 9. Modelo Reducido - Competencias Gerenciales del Personal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	0,913 ^a	0,976	0,970	0,293	1,522
2	0,971 ^b	0,950	0,939	0,248	

a. Variables predictoras: (Constante), X1.3

b. Variables predictoras: (Constante), X1.3, X1.1

c. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

El modelo ajustado después de 2 pasos explica aproximadamente al 93.9% de la variabilidad de Y (Competitividad).

Cuadro 10. Coeficientes de Regresión (Modelo Reducido) - Competencias Gerenciales del Personal

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.				Tolerancia	FIV
1	Constante	42,787	0,673	63,559	0,000	1,000	1,000
	X1.3	0,213	0,027	0,613	7,948		
2	Constante	41,413	0,733	56,488	0,000	0,571	1,750
	X1.3	0,131	0,033	0,377	5,917		
	X1.1	0,117	0,031	0,361	5,749		

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD
Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Cuadro 11. Resumen del ANOVA (Modelo Reducido) - Competencias Gerenciales del Personal

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	39,771	1	39,771	63,178	0,000 ^b
	Residual	66,098	105	0,630		
	Total	105,869	106			
2	Regresión	47,640	2	23,820	42,543	0,000 ^c
	Residual	58,229	104	0,560		
	Total	105,869	106			

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD
b. Variables predictoras: (Constante), X1.3
c. Variables predictoras: (Constante), X1.3, X1.1
Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Los valores máximos y mínimos que pueden tener se reflejan en la columna del intervalo de confianza con la confiabilidad del 95%.

Por lo que la relación de dependencia después de dos pasos queda reducida a:

$$Y = 41.413 + 0.117 X_1 + 0.131 X_3$$

El mayor efecto en la predicción para las competencias gerenciales es asociado a las variables Planeación y Administración (37.7%), Comunicación (36.1%).

Cuadro 12. Variables Excluidas - Competencias Gerenciales del Personal

Modelo	Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad			
					Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima	
1	X1.1	0,361 ^b	3,749	0,000	0,345	0,571	1,750	0,571
	X1.2	0,170 ^b	2,029	0,045	0,195	0,825	1,212	0,825
	X1.4	0,262 ^b	2,697	0,008	0,256	0,592	1,688	0,592
	X1.5	0,078 ^b	0,809	0,420	0,079	0,637	1,570	0,637
2	X1.2	0,116 ^c	1,433	0,155	0,140	0,795	1,259	0,544
	X1.4	0,187 ^c	1,946	0,054	0,188	0,557	1,795	0,464
	X1.5	-0,035 ^c	-0,365	0,716	-0,036	0,571	1,752	0,499

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), X1.3

c. Variables predictoras en el modelo: (Constante), X1.3, X1.1

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

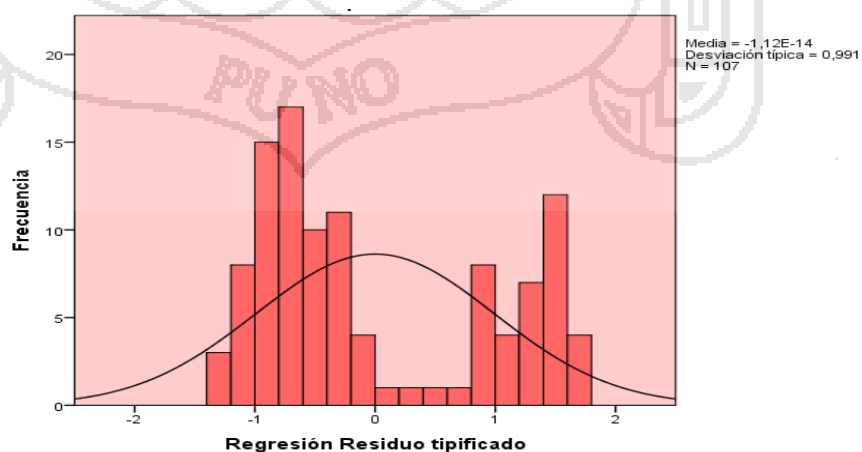


Figura 4. Histograma de los Residuos Tipificados - Competencias Gerenciales del Personal.

En el histograma de la figura anterior podemos observar, en primer lugar, que la parte central de la distribución acumula muchos más casos de los que existen en una curva normal hacia el lado negativo. En segundo lugar, la distribución es algo asimétrica: en la cola positiva de la distribución existe un valor menos extremo que en la negativa (esto ocurre cuando uno o varios errores, correspondientes por lo general a valores atípicos, son contrarrestados con residuos pequeños de signo opuesto). La distribución de los residuos, por tanto, deben de seguir el modelo de probabilidad normal, de modo que los resultados del análisis deben ser interpretados a discreción.

4.2.1.2 Comprobación de supuestos estadísticos que debe cumplir un modelo de regresión lineal múltiple

Normalidad

Para determinar la normalidad de los errores, se hizo uso de la figura:

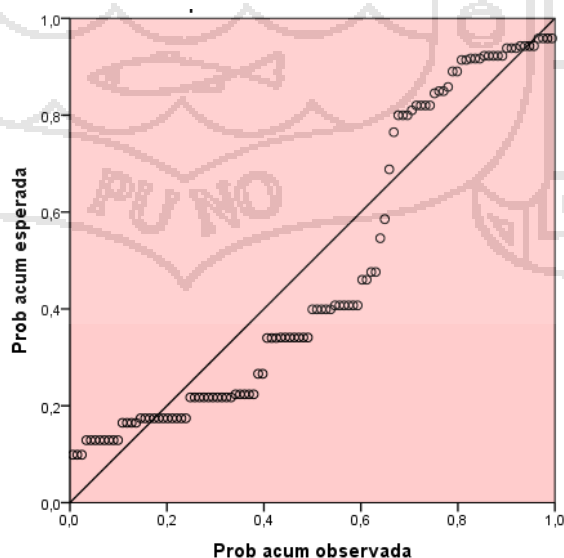


Figura 5. Análisis de la Normalidad de errores - Competencias Gerenciales del Personal

Cuadro 13. Prueba de Normalidad - Competencias Gerenciales del Personal

Kolmogorov-Smirnov ^a			
Unstandardized Residual	Estadístico	Gl	Sig.
	0,082	106	0,180*

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

La figura de la prueba de la normalidad a través de los errores mostrados en la figura 5, muestra normalidad en los errores debido a que los puntos se encuentran cerca de la línea central.

La prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov confirma que los errores se ajustan a una distribución normal $p(0.180) > \alpha(0.05)$, con lo que se cumple con el supuesto.

Multicolinealidad

Para observar el supuesto de multicolinealidad se hicieron uso los factores VIF que se muestra a continuación en el cuadro 14.

Cuadro 14. Coeficiente y Su Análisis con el VIF – Competencias Gerenciales del Personal

Modelo	TOLERANCIA	VIF
Planeación y Administración($X_{1.1}$)	0.571	1.750
Comunicación($X_{1.3}$)	0.571	1.750

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Para cada término del modelo mide el efecto combinado que tienen las dependencias entre los regresores sobre la varianza de ese término. Si hay uno o más VIF grandes hay multicolinealidad la

experiencia indica que si cualquiera de las VIF es mayor de 5 o 10 es indicio de que los coeficientes asociados de regresión están mal estimados debido a la multicolinealidad.

De acuerdo al cuadro 14 se observa mediante los VIF de las variables seleccionadas que tienen una buena aproximación a 1 de lo cual podemos decir que no hay ningún grado de multicolinealidad ya que no supera los valores mencionados en el párrafo anterior.

Autocorrelación

Análisis de prueba de autocorrelación

El estadístico de Durbin Watson nos permite observar la presencia o ausencia de autocorrelación.

Cuadro 15. Resultado del Estadístico Durbin Watson – Competencias Gerenciales del personal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	0,913 ^a	0,976	0,970	0,293	1,522
2	0,971 ^b	0,950	0,939	0,248	

a. Variables predictoras: (Constante), X1.3

b. Variables predictoras: (Constante), X1.3, X1.1

c. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

El valor del estadístico Durbin - Watson que arrojó el paquete estadístico SPSS, es $d = 1.522$

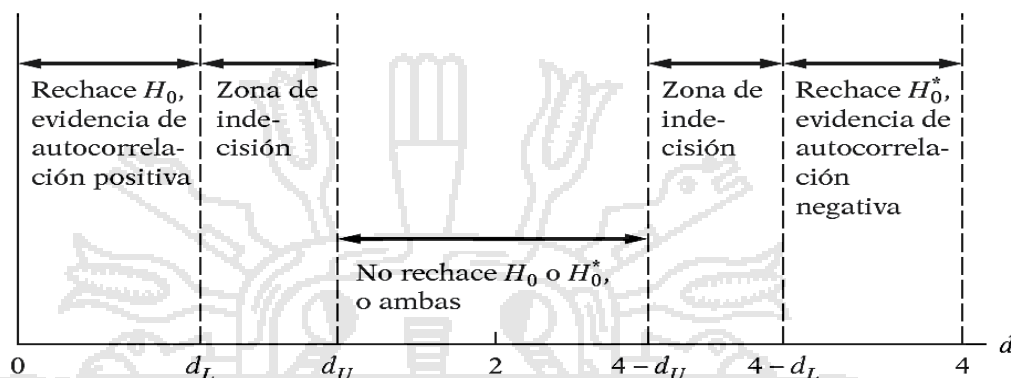
Prueba de hipótesis para el estadístico Durbin- Watson

H_0 : No hay autocorrelación

H_a : Hay autocorrelación

Estadístico Durbin-Watson

$$d = \frac{\sum_{i=1}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^n e_i^2} \quad 0 \leq d \leq 4$$



Leyendas
 H_0 : No hay autocorrelación positiva
 H_0^* : No hay autocorrelación negativa

Figura 6. Intervalos Para la decisión de Durbin Watson

Según el cuadro 15 y la figura 6 podemos ver las condiciones para la decisión de la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas para analizar la autocorrelación de los errores en el modelo estimado con el estadístico d de Durbin-Watson.

Del cuadro de Durbin - Watson se tiene que para $n=107$ observaciones y dos variables explicativas excluyendo el término de intersección a un nivel de significancia del 5% se tienen un límite inferior $d_l=1.502$ y un límite superior $d_u=1.582$; puesto que el valor estimado $d=1.522$ se encuentra en el rango $d_u < d < 4 - d_u \Rightarrow 1.502 < 1.522 < 1.582$, aceptamos la hipótesis de no autocorrelación positiva o negativa.

4.2.2. Identificar los elementos de los factores de provisión y desarrollo del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos

Dado el segundo objetivo, se procede a calcular los coeficientes de correlación entre cada uno de los factores investigados, en los siguientes puntos, se describe cada uno de los modelos analizados:

4.2.2.1 Modelo 2 “factores de provisión y desarrollo del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos”

El modelo responde a la pregunta de investigación, la cual en forma parcial confirmará o negará las hipótesis planteadas en este trabajo.

¿Cuáles son los elementos de los factores de provisión y desarrollo del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos?

Dónde:

Factor de Provisión y desarrollo personal. Está compuesto por las siguientes variables:

- Reclutamiento. $X_{2.1}$
- Selección. $X_{2.2}$
- Inducción. $X_{2.3}$
- Capacitación. $X_{2.4}$

- Desarrollo. X_{2.5}

En la investigación se tiene el siguiente resumen del modelo:

Cuadro 16. Resumen del modelo – Factor de Provisión y Desarrollo Personal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	0,984 ^a	0,978	0,965	0,636	1,648

a. Variables predictoras: (Constante), X_{2.5}, X_{2.3}, X_{2.4}, X_{2.2}, X_{2.1}

b. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

En cuadro 16 presentado se analizó y se encontró que el modelo ajustado y la bondad del ajuste que nos explica aproximadamente el 96.5% de la variabilidad de Y (competitividad) está en función de las dos variables independientes explicadas, del factor de provisión y desarrollo personal, impacta de manera significativa ($P < 0,05$).

Cuadro 17. Resumen del ANOVA – Factor de Provisión y Desarrollo Personal

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	65,044	5	13,009	32,184	0,000 ^b
	Residual	40,825	101	0,404		
	Total	105,869	106			

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

b. Variables predictoras: (Constante), X_{2.5}, X_{2.3}, X_{2.4}, X_{2.2}, X_{2.1}

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

En cuadro 17 del ANOVA (Análisis de la Varianza) podemos apreciar una significancia de 0.00 del modelo, que nos indica que

existe relación lineal entre las variables analizadas y tiene sentido el análisis de regresión aplicado al modelo planteado.

Modelo Completo.

$$\text{Competitividad} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Reclutamiento} + \beta_2 \text{ Selección} + \beta_3 \text{ Inducción} + \beta_4 \text{ Capacitación} + \beta_5 \text{ Desarrollo} + \varepsilon$$

Cuadro 18. Coeficientes de regresión - Factor de Provisión y Desarrollo Personal

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	Constante	38,532	0,814		47,317	0,000	
	X2.1	0,109	0,058	0,158	1,872	0,064	0,537
	X2.2	0,143	0,081	0,135	1,770	0,080	0,658
	X2.3	0,286	0,088	0,214	4,256	0,002	0,884
	X2.4	0,227	0,041	0,457	5,570	0,000	0,566
	X2.5	0,086	0,060	0,105	1,436	0,154	0,709

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD
Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

En el cuadro 18 se presenta el modelo completo se aprecian las variables que resultan particularmente significativas las que refieren a: inducción y capacitación, con un valor $p < 0,05$. De lo anterior podemos deducir que el modelo ajustado y la bondad del ajuste están dados por la forma:

$$Y = 38.532 + 0.286 X_{2.3} + 0.227 X_{2.4}$$

Al 5% las variables menos relevantes son: Reclutamiento, selección y desarrollo. Las que más influencia tienen son: inducción

y capacitación, además de la constante que es necesario mantener en el modelo.

Del cuadro anterior, correspondiente al modelo 2, se infiere aceptar que la variable dependiente está altamente relacionada con las variables: inducción y capacitación, al Nivel de Significancia del 0%, así como los altos valores de la t de Student (>4), confirman la relación de dependencia entre las variables (Dependiente - Independientes).

Del cuadro presentado el efecto en la competitividad es asociado a las variables inducción (21.4%) y Capacitación (45.7%).

Sin embargo, estas consideraciones no son concluyentes es necesario elegir las variables más relevantes utilizando métodos secuenciales para poder encontrar un modelo reducido.

Cuadro 19. Modelo Reducido - Factor de Provisión y Desarrollo Personal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	0,905 ^a	0,896	0,892	0,713	1,644
2	0,951 ^b	0,945	0,933	0,676	
3	0,968 ^c	0,959	0,947	0,650	
4	0,984 ^d	0,978	0,965	0,639	

a. Variables predictoras: (Constante), X2.4

b. Variables predictoras: (Constante), X2.4, X2.3

c. Variables predictoras: (Constante), X2.4, X2.3, X2.1

d. Variables predictoras: (Constante), X2.4, X2.3, X2.1, X2.2

e. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

El modelo ajustado después de 4 pasos explica aproximadamente al 96.5% de la variabilidad de Y (Competitividad).

Cuadro 20. Coeficientes de Regresión (Modelo Reducido) - Factor de Provisión y Desarrollo Personal

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	Constante	40,592	0,742		54,737	0,000		
	X2.4	0,349	0,034	0,705	10,172	0,000	1,000	1,000
2	Constante	40,185	0,713		56,390	0,000		
	X2.4	0,319	0,034	0,643	9,474	0,000	0,936	1,068
	X2.3	0,324	0,091	0,242	3,563	0,001	0,936	1,068
3	Constante	39,100	0,770		50,794	0,000		
	X2.4	0,251	0,039	0,506	6,397	0,000	0,638	1,566
	X2.3	0,298	0,088	0,223	3,400	0,001	0,928	1,078
	X2.1	0,167	0,054	0,242	3,091	0,003	0,648	1,542
4	Constante	38,452	0,817		47,085	0,000		
	X2.4	0,222	0,041	0,448	5,449	0,000	0,570	1,756
	X2.3	0,312	0,087	0,233	5,607	0,000	0,922	1,084
	X2.1	0,137	0,055	0,198	4,482	0,015	0,604	1,655
	X2.2	0,168	0,079	0,158	4,116	0,037	0,689	1,451

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD
Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Cuadro 21. Resumen del ANOVA (Modelo Reducido) - Factor de
Provisión y Desarrollo Personal

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	52,548	1	52,548	103,476	0,000 ^b
	Residual	53,322	105	0,508		
	Total	105,869	106			
2	Regresión	58,349	2	29,174	63,849	0,000 ^c
	Residual	47,520	104	0,457		
	Total	105,869	106			
3	Regresión	62,382	3	20,794	49,252	0,000 ^d
	Residual	43,487	103	0,422		
	Total	105,869	106			
4	Regresión	64,211	4	16,053	39,305	0,000 ^e
	Residual	41,658	102	0,408		
	Total	105,869	106			

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

b. Variables predictoras: (Constante), X2.4

c. Variables predictoras: (Constante), X2.4, X2.3

d. Variables predictoras: (Constante), X2.4, X2.3, X2.1

e. Variables predictoras: (Constante), X2.4, X2.3, X2.1, X2.2

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Los valores máximos y mínimos que pueden tener se reflejan en la columna del intervalo de confianza con la confiabilidad del 96.5%.

Por lo que la relación de dependencia después de cuatro pasos queda reducida a:

$$Y = 38.452 + 0.137 X_{2.1} + 0.168 X_{2.2} + 0.312 X_{2.3} + 0.222 X_{2.4}$$

El mayor efecto en la predicción para el factor de provisión y desarrollo es asociado a las variables Reclutamiento (19.8%), Selección (15.8%), Inducción (23.3%) y Capacitación (44.8%).

Cuadro 22. Variables Excluidas - Factor de Provisión y Desarrollo Personal

Modelo	Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad			
					Tolerancia a	FIV	Tolerancia mínima	
1	X2.1	0,267 ^b	3,264	0,001	0,305	0,654	1,529	0,654
	X2.2	0,193 ^b	2,456	0,016	0,234	0,741	1,349	0,741
	X2.3	0,242 ^b	3,563	0,001	0,330	0,936	1,068	0,936
	X2.5	0,236 ^b	3,415	0,001	0,318	0,910	1,099	0,910
2	X2.1	0,242 ^c	3,091	0,003	0,291	0,648	1,542	0,638
	X2.2	0,207 ^c	2,793	0,006	0,265	0,740	1,352	0,698
	X2.5	0,194 ^c	2,847	0,005	0,270	0,871	1,148	0,871
3	X2.2	0,158 ^d	2,116	0,037	0,205	0,689	1,451	0,570
	X2.5	0,133 ^d	1,839	0,069	0,179	0,743	1,347	0,553
4	X2.5	0,105 ^e	1,436	0,154	0,141	0,709	1,411	0,537

- a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD
 - b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), X2.4
 - c. Variables predictoras en el modelo: (Constante), X2.4, X2.3
 - d. Variables predictoras en el modelo: (Constante), X2.4, X2.3, X2.1
 - e. Variables predictoras en el modelo: (Constante), X2.4, X2.3, X2.1, X2.2
- Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

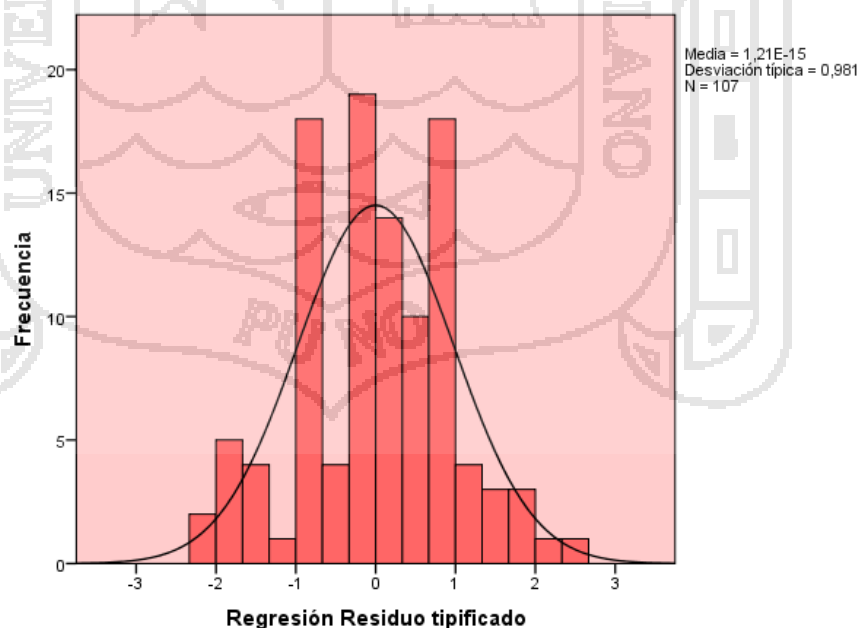


Figura 7. Histograma de los Residuos Tipificados - Factor de Provisión y Desarrollo Personal

En el histograma de la figura anterior podemos observar, en primer lugar, que la parte central de la distribución acumula muchos más casos de los que existen en una curva normal hacia el lado negativo. En segundo lugar, la distribución es algo asimétrica: en la cola positiva de la distribución existe un valor menos extremo que en la negativa (esto ocurre cuando uno o varios errores, correspondientes por lo general a valores atípicos, son contrarrestados con residuos pequeños de signo opuesto). La distribución de los residuos, por tanto, deben de seguir el modelo de probabilidad normal, de modo que los resultados del análisis deben ser interpretados a discreción.

4.2.2.2 Comprobación de supuestos estadísticos que debe cumplir un modelo de regresión lineal múltiple

Normalidad: Para determinar la normalidad de los errores, se hizo uso de la figura de la normal.

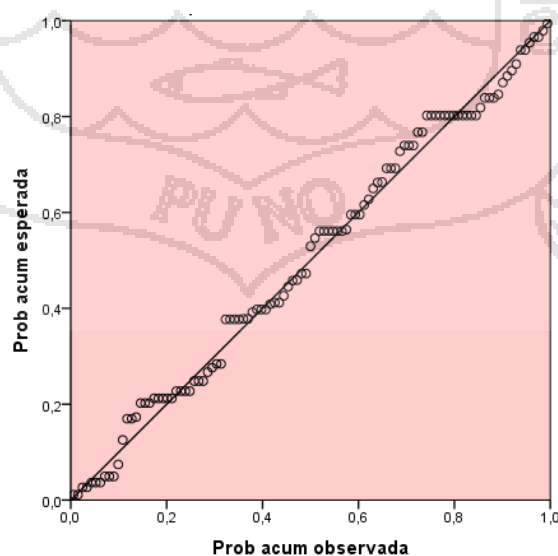


Figura 8. Análisis de la Normalidad de errores - Factor de Provisión y Desarrollo Personal.

Cuadro 23. Prueba de Normalidad - Factor de Provisión y Desarrollo Personal

Kolmogorov-Smirnov ^a			
Unstandardized Residual	Estadístico	Gl	Sig.
		0,093	106

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

La figura de la prueba de la normalidad a través de los errores mostrados en la figura 8, muestra normalidad en los errores debido a que los puntos se encuentran cerca de la línea central.

La prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov confirma que los errores se ajustan a una distribución normal $p(0.210) > \alpha(0.05)$, con lo que se cumple con el supuesto.

Multicolinealidad

Para observar el supuesto de multicolinealidad se hicieron uso los factores VIF que se muestra a continuación en el cuadro 24.

Cuadro 24. Coeficiente y Su Análisis con el VIF – Factor de Provisión y Desarrollo Personal

Modelo	TOLERANCIA	VIF
Reclutamiento ($X_{2.1}$)	0.604	1.655
Selección ($X_{2.2}$)	0.689	1.451
Inducción ($X_{2.3}$)	0.922	1.084
Capacitación ($X_{2.4}$)	0.570	1.756

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Para cada término del modelo mide el efecto combinado que tienen las dependencias entre los regresores sobre la varianza de ese término. Si hay uno o más VIF grandes hay multicolinealidad la experiencia indica que si cualquiera de las VIF es mayor de 5 o 10 es indicio de que los coeficientes asociados de regresión están mal estimados debido a la multicolinealidad.

De acuerdo al cuadro 24 se observa mediante los VIF de las variables seleccionadas que tienen una buena aproximación a 1 de lo cual podemos decir que no hay ningún grado de multicolinealidad ya que no supera los valores mencionados en el párrafo anterior.

Autocorrelación

Análisis de prueba de autocorrelación

El estadístico de Durbin Watson nos permite observar la presencia o ausencia de autocorrelación.

Cuadro 25. Resultado del Estadístico Durbin Watson – Factor de Provisión y Desarrollo Personal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	0,905 ^a	0,896	0,892	0,713	1,644
2	0,951 ^b	0,945	0,933	0,676	
3	0,968 ^c	0,959	0,947	0,650	
4	0,984 ^d	0,978	0,965	0,639	

a. Variables predictoras: (Constante), X2.4

b. Variables predictoras: (Constante), X2.4, X2.3

c. Variables predictoras: (Constante), X2.4, X2.3, X2.1

d. Variables predictoras: (Constante), X2.4, X2.3, X2.1, X2.2

e. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

El valor del estadístico Durbin - Watson que arrojo el paquete estadístico SPSS, es $d = 1.644$

Prueba de hipótesis para el estadístico Durbin- Watson

H_0 : No hay autocorrelación

H_a : Hay autocorrelacion

Estadístico Durbin-Watson

$$d = \frac{\sum_{i=1}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^n e_i^2} \quad 0 \leq d \leq 4$$

Según el cuadro 25 y la figura 6 podemos ver las condiciones para la decisión de la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas para analizar la autocorrelación de los errores en el modelo estimado con el estadístico d de Durbin-Watson.

Del cuadro de Durbin - Watson se tiene que para $n=107$ observaciones y dos variables explicativas excluyendo el término de intersección a un nivel de significancia del 5% se tienen un límite inferior $d_l=1.592$ y un límite superior $d_u=1.758$; puesto que el valor estimado $d=1.644$ se encuentra en el rango $d_u < d < 4 - d_u \Rightarrow 1.592 < 1.644 < 1.758$, aceptamos la hipótesis de no autocorrelación

positiva o negativa.

4.2.3. Determinar la existencia de innovación educativa que influye en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos

Dado el tercer objetivo, se procede a calcular los coeficientes de correlación entre cada uno de los factores investigados, en los siguientes puntos, se describe cada uno de los modelos analizados:

4.2.3.1 Modelo 3 “innovación educativa que influye en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos”

El modelo responde a la pregunta de investigación, la cual en forma parcial confirmará o negará las hipótesis planteadas en este trabajo.

¿Cuáles son las innovaciones educativas del personal que influyen en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos?

Dónde:

Factor innovaciones educativas del personal. Está compuesto por las siguientes variables:

- Innovación en investigación. $X_{3.1}$
- Innovación en proyectos de gestión educativa. $X_{3.2}$

En la investigación se tiene el siguiente resumen del modelo:

Cuadro 26. Resumen del modelo – Innovaciones Educativas del Personal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	0,914 ^a	0,836	0,833	0,409	1,684

a. Variables predictoras: (Constante), X3.2, X3.1

b. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

En el cuadro 26 se analizó y se encontró que el modelo ajustado y la bondad del ajuste que nos explica aproximadamente el **83.3%** de la variabilidad de Y (competitividad) está en función de las dos variables independientes explicadas, del factor competencias gerenciales del personal, impacta de manera significativa ($P < 0,05$).

Cuadro 27. Resumen del ANOVA - Innovaciones Educativas del Personal

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	88,477	2	44,238	264,528	0,000 ^b
	Residual	17,392	104	0,167		
	Total	105,869	106			

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

b. Variables predictoras: (Constante), X3.2, X3.1

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.

En el cuadro del ANOVA (Análisis de la Varianza) podemos apreciar una significancia de **0.00** del modelo, que nos indica que existe relación lineal entre las variables analizadas y tiene sentido el análisis de regresión aplicado al modelo planteado.

Modelo Completo.

Competitividad = $\beta_0 + \beta_1$ Innovación en investigación + β_2 Innovación en proyectos de gestión educativa + ε

Cuadro 28. Coeficientes de regresión - Innovaciones Educativas del Personal

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV	
1	Constante	41,991	0,476		88,138	0,000		
	X3.1	1,045	0,063	1,238	16,541	0,000	0,282	3,548
	X3.2	-0,393	0,071	-0,414	-5,532	0,000	0,282	3,548

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

En el cuadro 28 se presenta el modelo completo se aprecian las variables que resultan particularmente significativas las que refieren a: Innovación en investigación e Innovación en proyectos de gestión educativa, con un valor $p < 0,05$. De lo anterior podemos deducir que el modelo ajustado y la bondad del ajuste está dado por la forma:

$$Y = 41.991 + 1.045 X_{3.1} - 0.393 X_{3.2}$$

Al 5% no existe variables menos relevantes. Las que son influyentes son: Innovación en investigación e Innovación en proyectos de gestión educativa, además de la constante que es necesario mantener en el modelo.

Del cuadro anterior, correspondiente al modelo 3, se infiere aceptar que la variable dependiente está altamente relacionada con las variables: Innovación en investigación e Innovación en proyectos de gestión educativa, al Nivel de Significancia del 0%, así como los altos valores de la t de Student (>4), confirman la relación de dependencia entre las variables (Dependiente - Independientes).

Del cuadro presentado el efecto en la competitividad es asociado a las Innovación en investigación (123.8%) e Innovación en proyectos de gestión educativa (-41.4%).

Sin embargo, estas consideraciones no son concluyentes es necesario elegir las variables más relevantes utilizando métodos secuenciales para poder encontrar un modelo reducido.

Cuadro 29. Modelo Reducido - Innovaciones Educativas del Personal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	0,887 ^a	0,787	0,785	0,463	1,684
2	0,914 ^b	0,836	0,833	0,409	

a. Variables predictoras: (Constante), X3.1

b. Variables predictoras: (Constante), X3.1, X3.2

c. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

El modelo ajustado después de 2 pasos explica aproximadamente al 83.3% de la variabilidad de Y (Competitividad).

Cuadro 30. Coeficientes de Regresión (Modelo Reducido) - Innovaciones Educativas del Personal

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	Constante	40,231	0,402		100,158	0,000		
	X3.1	0,749	0,038	0,887	19,719	0,000	1,000	1,000
2	Constante	41,991	0,476		88,138	0,000		
	X3.1	1,045	0,063	1,238	16,541	0,000	0,282	3,548
	X3.2	-0,393	0,071	-0,414	-5,532	0,000	0,282	3,548

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Cuadro 31. Resumen del ANOVA (Modelo Reducido) - Innovaciones Educativas del Personal

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	83,359	1	83,359	388,831	0,000 ^b
	Residual	22,510	105	0,214		
	Total	105,869	106			
2	Regresión	88,477	2	44,238	264,528	0,000 ^c
	Residual	17,392	104	0,167		
	Total	105,869	106			

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

b. Variables predictoras: (Constante), X3.1

c. Variables predictoras: (Constante), X3.1, X3.2

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Los valores máximos y mínimos que pueden tener se reflejan en la columna del intervalo de confianza con la confiabilidad del 95%.
 Por lo que la relación de dependencia después de dos pasos queda reducida a:

$$Y = 41.991 + 1.045 X_{3.1} - 0.393 X_{3.2}$$

El mayor efecto en la predicción para las Innovaciones Educativas del personal es asociado a las variables Innovación en investigación (123.8%) e Innovación en proyectos de gestión educativa (-41.4%).

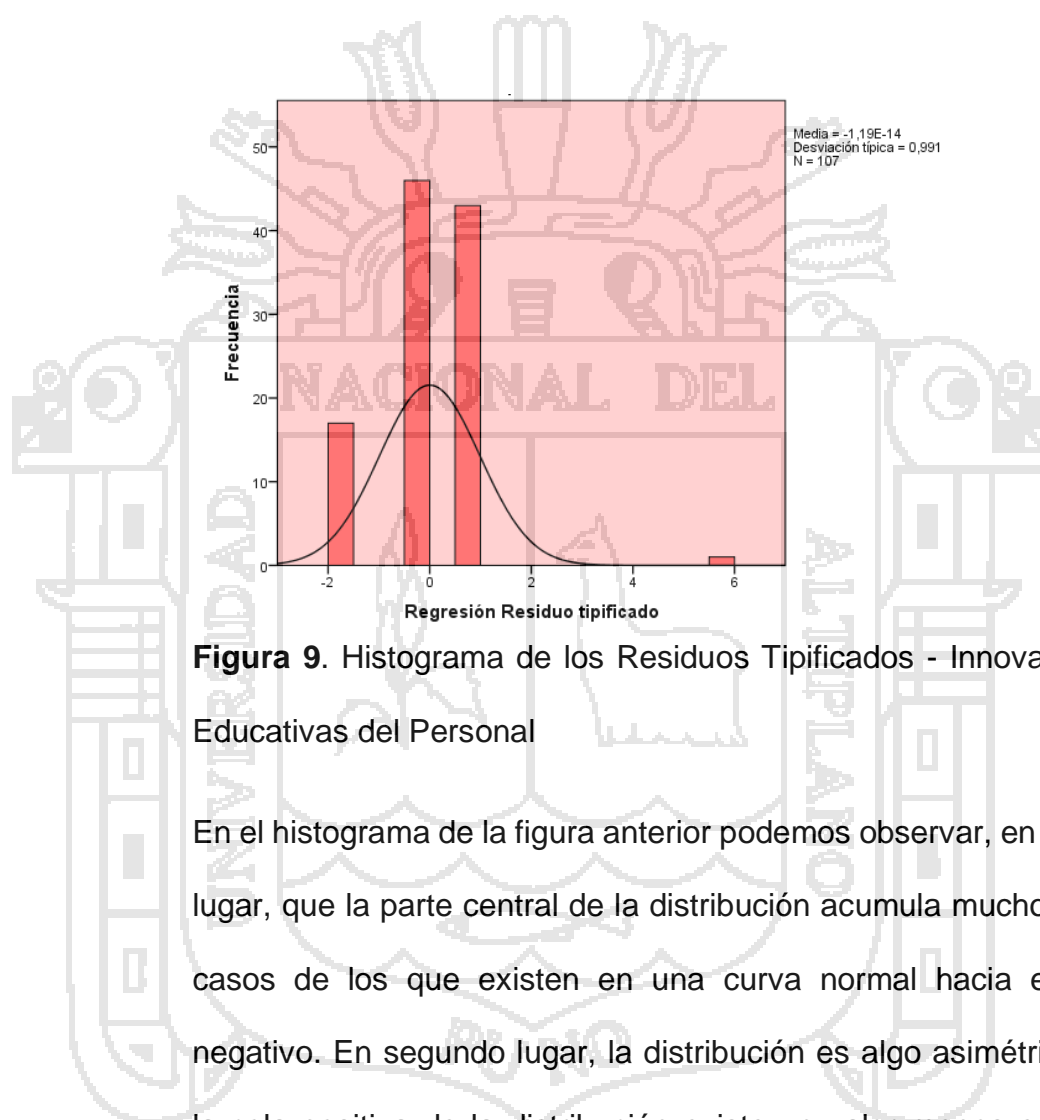


Figura 9. Histograma de los Residuos Tipificados - Innovaciones Educativas del Personal

En el histograma de la figura anterior podemos observar, en primer lugar, que la parte central de la distribución acumula muchos más casos de los que existen en una curva normal hacia el lado negativo. En segundo lugar, la distribución es algo asimétrica: en la cola positiva de la distribución existe un valor menos extremo que en la negativa (esto ocurre cuando uno o varios errores, correspondientes por lo general a valores atípicos, son contrarrestados con residuos pequeños de signo opuesto). La distribución de los residuos, por tanto, deben de seguir el modelo

de probabilidad normal, de modo que los resultados del análisis deben ser interpretados a discreción.

4.2.3.2 Comprobación de supuestos estadísticos que debe cumplir un modelo de regresión lineal múltiple

Normalidad

Para determinar la normalidad de los errores, se hizo uso de la figura de la normal.

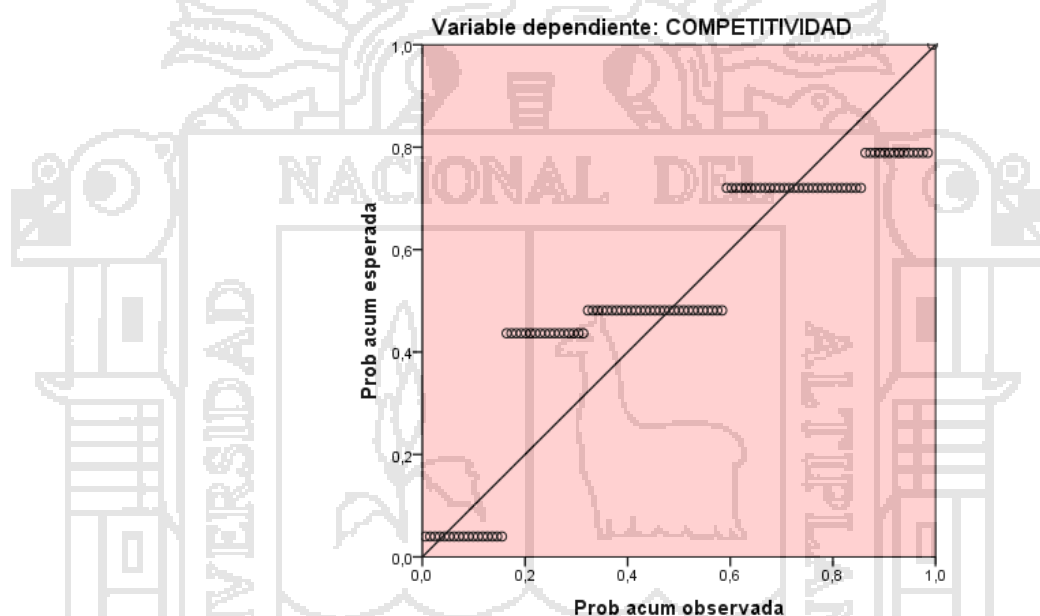


Figura 10. Análisis de la Normalidad de errores - Innovaciones Educativas del Personal

Cuadro 32. Prueba de Normalidad - Innovaciones Educativas del Personal

Kolmogorov-Smirnov^a			
Unstandardized Residual	Estadístico	Gl	Sig.
	0,087	106	0,196*

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

La figura de la prueba de la normalidad a través de los errores mostrados en la figura 10, muestra normalidad en los errores debido a que los puntos se encuentran cerca de la línea central.

La prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov confirma que los errores se ajustan a una distribución normal $p(0.196) > \alpha(0.05)$, con lo que se cumple con el supuesto.

Multicolinealidad

Para observar el supuesto de multicolinealidad se hicieron uso los factores VIF que se muestra a continuación en el cuadro 33.

Cuadro 33. Coeficiente y Su Análisis con el VIF – Innovaciones Educativas del Personal

Modelo	TOLERANCIA	VIF
Innovación en investigación ($X_{3.1}$)	0.282	3.548
Innovación en proyectos de gestión educativa ($X_{3.2}$)	0.282	3.548

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Para cada término del modelo mide el efecto combinado que tienen las dependencias entre los regresores sobre la varianza de ese término. Si hay uno o más VIF grandes hay multicolinealidad la experiencia indica que si cualquiera de las VIF es mayor de 5 o 10 es indicio de que los coeficientes asociados de regresión están mal estimados debido la multicolinealidad.

De acuerdo al cuadro 33 se observa mediante los VIF de las variables seleccionadas que tienen una buena aproximación a 1 de

lo cual podemos decir que no hay ningún grado de multicolinealidad ya que no supera los valores mencionados en el párrafo anterior.

Autocorrelación

Análisis de prueba de autocorrelación

El estadístico de Durbin Watson nos permite observar la presencia o ausencia de autocorrelación.

Cuadro 34. Resultado del Estadístico Durbin Watson – Innovaciones Educativas del personal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	0,887 ^a	0,787	0,785	0,463	1,684
2	0,914 ^b	0,836	0,833	0,409	

a. Variables predictoras: (Constante), X3.1

b. Variables predictoras: (Constante), X3.1, X3.2

c. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

El valor del estadístico Durbin - Watson que arrojo el paquete estadístico SPSS, es $d = 1.684$

Prueba de hipótesis para el estadístico Durbin- Watson

H_0 : No hay autocorrelación

H_a : Hay autocorrelacion

Estadístico Durbin-Watson

$$d = \frac{\sum_{i=1}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^n e_i^2} \quad 0 \leq d \leq 4$$

Según el cuadro 31 y la figura 6 podemos ver las condiciones para la decisión de la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas para analizar la autocorrelación de los errores en el modelo estimado con el estadístico d de Durbin-Watson.

Del cuadro de Durbin - Watson se tiene que para $n=107$ observaciones y dos variables explicativas excluyendo el término de intersección a un nivel de significancia del 5% se tienen un límite inferior $d_l=1.634$ y un límite superior $d_u=1.715$; puesto que el valor estimado $d=1.684$ se encuentra en el rango $d_u < d < 4-d_u \Rightarrow$

$1.634 < 1.684 < 1.715$, aceptamos la hipótesis de no autocorrelación positiva o negativa.

4.2.4 Proponer modelos adecuados para mejorar la innovación y gestión por competencias en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos

Con este objetivo se proponen tres modelos econométricos producto de la investigación que se hace alcance a los directivos de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, Esta propuesta es para mejorar la competitividad de los mencionados institutos.

Para las competencias gerenciales se propone el siguiente modelo:

Modelo completo:

$$\text{Competitividad} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Comunicación} + \beta_3 \text{ Planeación y Administración} + \varepsilon$$

Resultado del Modelo:

$$Y = 41.413 + 0.117 X_1 + 0.131 X_3$$

Cuadro 35. Variables influyentes del Modelo 1

Variables	Beta	t	Significancia
Planeación y administración. $X_{1,1}$	0,117	5.749	0,000
Comunicación. $X_{1,3}$	0,131	5.917	0,000

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Las variables significativas son Comunicación, Planeación y Administración, por lo que se propone a los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos de Puno poner mayor énfasis en estas variables, para desarrollar en el personal más potencialidades y así puedan brindar una mejor atención, ya que esto es bueno porque sabrían que competencias tienen y que tanto las desarrollan dentro de la organización lo que les ayuda a tomar mejores decisiones.

Para la provisión y desarrollo del personal se propone el siguiente modelo:

Modelo completo:

$$\text{Competitividad} = \beta_0 + \beta_1 \text{Reclutamiento} + \beta_2 \text{Selección} + \beta_3 \text{Inducción} + \beta_4 \text{Capacitación} + \varepsilon$$

Resultado del Modelo:

$$Y = 38.452 + 0.137 X_{2,1} + 0.168 X_{2,2} + 0.312 X_{2,3} + 0.222 X_{2,4}$$

Cuadro 36. Variables influyentes del Modelo 2

Variables	Beta	t	Significancia
Reclutamiento. $X_{2,1}$	0,137	4,482	0,015
Selección. $X_{2,2}$	0,168	4,116	0,037
Inducción. $X_{2,3}$	0,312	5,607	0,000
Capacitación. $X_{2,4}$	0,222	5,449	0,000

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Las variables significativas son Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación, para así retener a los mejores trabajadores que muestran una mejor adaptación al trabajo porque estos son los trabajadores que le dan valor a la institución. Lo cual requerirá del compromiso y voluntad de todo el personal en crear un ambiente en el que se estimule la dedicación como un factor estratégico que incrementará el capital tanto organizacional como personal.

Para la mejora de la innovación educativa se propone el siguiente modelo:

Modelo completo:

Competitividad = $\beta_0 + \beta_1$ Innovación en investigación + β_2 Innovación en proyectos de gestión educativa + ϵ

Resultado del Modelo:

$$Y = 41.991 + 1.045 X_{3,1} - 0.393 X_{3,2}$$

Cuadro 37. Variables influyentes del Modelo 3

Variables	Beta	t	Significancia.
Innovación en investigación. X _{3.1}	1,045	16,541	0,000
Innovación en proyectos de gestión educativa. X _{3.2}	-0,393	-5,532	0,000

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Las variables significativas son: Innovación en investigación e Innovación en proyectos de gestión educativa, Se propone a los Institutos Pedagógicos de la Región Puno deben tomar mayor importancia en la innovación en investigación educativa y en la innovación en proyectos educativos, esto le permitirá al personal aportar un extraordinario valor en la competitividad.

4.2.3.1. Propuesta de modelo de Gestión por competencias para mejorar la competitividad en los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la región de Puno

El objetivo fundamental de la implantación de un Modelo General de Gestión por Competencias es poder dirigir de una manera integral el Talento Humano en los institutos, aprovechando al máximo las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que se evidencian en desempeños superiores) de cada persona.

En la búsqueda bibliográfica e investigación de campo encontramos que realmente no existe un modelo único de competencias, sino más bien una mezcla de modelos, en los cuales las organizaciones se apoyan para definir las competencias que le

ayudarán al logro de sus objetivos. Por lo tanto, la propuesta busca integrar los modelos de competencias distintivas, genéricas y funcionales, pues en los hallazgos que se obtuvieron en los Institutos, encontramos que no se utiliza un modelo en particular, depende más del cargo y rol, proceso al que pertenece, responsabilidades, nivel jerárquico, entre otros.

Implementar un Modelo General de Gestión por Competencias representa un cambio cultural hacia una mayor participación del personal en la dirección y en las responsabilidades. En este modelo, cada persona aporta sus mejores cualidades profesionales a la organización, lo que conlleva a una diferencia competitiva. De igual manera, busca alinear el direccionamiento estratégico con las capacidades humanas requeridas y disponibles en la organización.

El Modelo General de Gestión por Competencias es algo más que una aspiración. Por lo tanto, se debe comprobar que las personas que poseen las competencias son mejores que las que no las poseen. Además, hay que identificar y demostrar que esas conductas se deben a determinados conocimientos, actitudes y habilidades, y que influyen en los resultados obtenidos por las personas.

Fases para el diseño del modelo general de gestión por competencias

Para un proyecto de implantación del Modelo General de Gestión por Competencias es crítica la fase del diseño y de su

correspondiente estrategia de implantación. Es por esto, que es necesario realizar un estudio exhaustivo sobre el alcance del propio modelo, es decir, sobre los procesos de gestión del Talento Humano que van a ser soportados por éste.

El alcance que se le quiera dar al modelo afectará las características de las competencias resultantes, como también el desarrollo y viabilidad futura de las diferentes utilidades del modelo que se quieren implantar (selección, formación, valoración, planes de carrera y sucesión, entre otros.). El alcance debe ser amplio, de lo contrario, no se justifica el esfuerzo, la inversión de tiempo y el costo que ello implica.

La implantación del modelo debe ser concebido como un proyecto, como tal implica pasos claramente definidos, entre los cuales están: caracterización de la empresa, conformación de equipo de líderes del proyecto Gestión por Competencias, identificación y construcción de las Competencias, métodos recomendados para realizar la valoración de las Competencias de las personas y características del Modelo General de Gestión por Competencias.

1. Caracterización de la organización

Implica el análisis exhaustivo de todos los aspectos que caracterizan la organización. Se debe tener en cuenta elementos de análisis estratégico y organizacional como: misión, visión, objetivos corporativos, ventaja competitiva, estructura organizacional, procesos, información sobre puestos de trabajo,

dirección, mandos, técnicos, operarios, información sobre las personas (edad, títulos, antigüedad), el entorno, y la tecnología específica.

Por lo anterior, se recomienda elaborar un documento que contenga todos los aspectos que permitan que la organización logre resultados, el cual sirve para el análisis detallado que debe realizarse. Se debe, además, estudiar qué aspectos conviene potenciar, cuáles mantener y cuáles reducir, como estrategia para aumentar la capacidad de la organización. Así, resulta más fácil establecer las competencias que el personal necesitará desarrollar para lograr los resultados esperados.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe realizar sesiones para la clarificación, entendimiento o conocimiento de la estrategia de la organización. Consiste en reuniones de trabajo con el grupo directivo de la empresa, para identificar la realidad corporativa, en cuanto a su estrategia, retos, objetivos y variables propias del instituto.

Su propósito está orientado entonces, a alinear el modelo con el direccionamiento estratégico de la organización, definir cuáles son los retos presentes y futuros que debe asumir los cargos o roles, y cómo el modelo apoyará el logro y éxito de quienes se desempeñan en los cargos o roles en términos de metas.

Para realizar estas sesiones se recomienda utilizar los métodos de intervención grupal provistos por la psicología social para

aproximarse a los grupos humanos, tales como: grupos focales, entrevistas de grupos y paneles de expertos. Cada una de estas técnicas tiene su especificidad metodológica y se recurrirá a una de ellas de acuerdo con el nivel de experiencia del facilitador o con condiciones particulares de la organización.

2. Conformación de equipo de líderes del proyecto Gestión por Competencias

El proyecto para la implementación del Modelo General de Gestión por Competencias, debe ser responsabilidad de un equipo. Éste, debe estar conformado por personas de la organización conocedoras del pensamiento de la dirección y de la estrategia, generalmente son los directivos de primera línea. Además de este equipo de líderes, debe hacer parte profesionales docentes conocedores del instituto. Como todo proyecto, requiere la definición de un líder de proyecto, quien debe ser el líder del proceso de Gestión Humana en la organización.

Antes de iniciar la implementación del modelo, es necesario lograr el compromiso de los cargos jerárquicos. Sin este, es infructuoso el trabajo que el equipo realice.

Una vez que se cuenta con el conocimiento y entendimiento de la estrategia corporativa, se debe realizar la convocatoria a estas personas claves de la organización (personas que por su rol en la organización están implicadas directamente en su estrategia, conocen los retos asociados al cargo o rol cuyo modelo de

competencias se pretende implementar o desempeñar en dicho cargo o rol).

Estas reuniones tienen el propósito de obtener un contexto amplio sobre los asuntos de negocio más importantes para la organización, al igual que información sobre sus retos, misión, visión, estructura y cultura; el valor que le da el cargo o rol a la organización, lo que necesita alcanzar, sus principales responsabilidades, retos, características generales de las personas de la organización y de quienes ocupan los cargos o roles analizados, de cara a los retos de ésta y de éstos; así como las interacciones clave de las personas de la organización.

Se recomienda utilizar los siguientes métodos de intervención grupal mencionados anteriormente:

- Entrevista basada en eventos conductuales: es una conversación formal, en profundidad e individual con algunas de las personas clave, en la cual se indagan por eventos o sucesos que hayan tenido que enfrentar en el ejercicio del cargo o rol objeto de análisis, o en general como integrantes de la organización. Las preguntas están orientadas a lo que las personas realmente hacen, no a lo que harían en condiciones ideales; buscando descripciones completas de lo que la persona hizo ante determinada situación, sus conductas pensamientos y sentimientos eficaces e ineficaces.

- Cuestionarios: dirigidos a las personas clave, con el propósito de indagar sobre las características asociadas al cargo o rol en análisis o a las personas de la organización en general.
- En algunos casos, utilizar la observación directa en el puesto de trabajo, generalmente como complemento a las demás técnicas o para ampliar la información sobre algún aspecto específico.

También se sugiere para recolectar información realizar un sondeo de Mejores prácticas del cargo o rol. En esta fase se hace una indagación de las características asociadas al cargo o rol o a la organización misma en otras empresas de naturaleza similar.

En ocasiones, se recurre a bases de datos que contienen la información sistematizada sobre ciertos cargos y roles en institutos de carácter nacional e internacional.

3. Identificación y construcción de las competencias

Las competencias se descubren durante el proceso de investigación, pero debe admitir cierta flexibilidad, porque la investigación puede revelar realidades imprevistas. No es necesario que el modelo y las herramientas contemplen todas las técnicas y tareas. Se puede implementar el modelo o conjunto de competencias para cada uno de los principales grupos de la organización. Lo importante es tener una arquitectura con una estructura genérica.

La implementación del Modelo General de Competencias puede diferir de una organización a otra. El modelo más simple a implementar puede tener competencias genéricas y competencias específicas, pero dependiendo de las necesidades de la organización, el modelo puede ser más extenso incluyendo las distintivas.

4. Características de las Competencias

Al definir el Modelo de Competencias que servirá de base para la Gestión Humana en la organización, se debe tener presente las características que deben tener las competencias:

- Adecuadas al instituto: se deben identificar las competencias con influencia directa en el éxito de la organización.
- Adecuadas a la realidad actual y futura: se debe considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización y el plan de desarrollo o evolución que esta tendrá.
- Operativas, codificables y manejables: cada competencia debe contar con una escala de medición, debe tener la facultad de proporcionar información que pueda ser medida y clasificada.
- Exhaustivas: la definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos que tienen relación con la organización como estrategia y objetivos, tecnología que utiliza, entorno, megatendencias del sector al que pertenece la organización, leyes y proyectos de gobierno.

- Con lenguaje y conceptos conocidos por todos: los conceptos deben ser expresados en términos sencillos de forma que todas las personas, independientemente del nivel educativo puedan comprenderlos.
- De fácil asimilación: las competencias deben ser incorporadas por las personas de la organización, por lo tanto, los términos con los que se denominen deben ser en un lenguaje que tenga impacto social.

A. Competencias Distintivas

Pasos para la implementación del modelo:

1. Análisis estratégico: determinación de la brecha.
2. Identificación de personas de desempeño superior.
3. Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior.
4. Entrevistas de eventos conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior.
5. Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior
6. Formulación de competencias: características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes.
7. Elaboración del perfil de competencias deseables.

8. Comparación de las competencias de cada persona con el perfil deseable.

9. Entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos. En el modelo de competencias distintivas las variables más utilizadas son: nombre de la competencia, definición e indicadores conductuales (graduados por nivel).

Ejemplo de Competencia Distintiva

- **Nombre:** Orientación al Logro

- **Definición:** Es fijar las propias metas de manera ambiciosa por encima de los estándares y expectativas establecidos por otros, mostrando insatisfacción con el desempeño promedio.

Indicadores conductuales:

Nivel 1: Trabaja por alcanzar los estándares establecidos por el director.

Intenta hacer bien su trabajo. No introduce mejoras concretas.

Nivel 2: Introduce cambios concretos en sus métodos de trabajo con el fin de mejorar su desempeño.

Nivel 3: Fija sus propios estándares y establece métodos para medir sus resultados y compararlos con un nivel de excelencia fijado por el mismo.

Nivel 4: Establece metas desafiantes y realistas haciendo consideraciones explícitas del posible beneficio o rentabilidad del

negocio. Emprende acciones numerosas y sostenidas en el tiempo para alcanzar un objetivo difícil.

Nivel 5: Asume riesgos de negocios calculados. En un entorno de incertidumbre y adversidad compromete recursos y tiempo para mejorar su desempeño y lograr sus objetivos. Anima al equipo a asumir riesgos.

B. Competencias Genéricas

La identificación de estas competencias requiere analizar de forma íntegra el documento que caracteriza la organización y hallar por medio de una técnica como la de “análisis de contenido”, las competencias que permiten concretar todos los aspectos que en él se consideran.

En el proceso de identificación de las competencias genéricas, se debe utilizar el referenciación (mejores prácticas), como también el análisis en el que se identifiquen las competencias deben tener las personas y concluye en una relación completa de las competencias potencialmente requeridas en toda la organización como conjunto.

Una vez hecha esta relación, deben ser conceptualizadas, es decir, la forma cómo van a ser comprendidas por las personas de la organización. Luego, se identifican los comportamientos con los cuales las personas que tienen la competencia la evidencian y demuestran, es decir, los descriptores comportamentales. Se recomienda mínimo cuatro y máximo diez conductas por cada competencia.

Pasos para la implementación del modelo:

1. Selección de empresas exitosas por industria.
2. Identificación de las mejores prácticas por puesto o rol.
3. Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas.
4. Entrevistas de incidentes críticos aplicadas a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares.
5. Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía.
6. Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de la taxonomía.
7. Elaboración del perfil de competencias requeridas.
8. Comparación de las competencias de cada persona con el perfil requerido.
9. Entrenamiento para el desarrollo de los comportamientos requeridos.

En el modelo de competencias genéricas las variables más utilizadas son: nombre de la competencia, definición, acciones clave (sin graduación de nivel) y conocimientos y habilidades.

Ejemplo de Competencia Genérica

- **Nombre:** Orientación al Logro.

- **Definición:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Acciones clave:

- Le motiva realizar el trabajo de forma impecable y con calidad
- Establece y utiliza sistemas de medición para evidenciar la consecución de resultados
- Establece prioridades y objetivos retadores pero alcanzables, de gran impacto y valor agregado para la organización
- Utiliza recursos y tiempo para conseguir mejorar los resultados.

C. Competencias Funcionales

1. Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones: resultados que se pueden obtener de una persona.

2. Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades; y los recursos del entorno.
3. Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto.
4. Establecimiento de normas de competencias.
5. Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos.
6. Acreditación de competencias y establecimiento de brechas.
7. Capacitación para el cierre de brechas y obtención de la certificación.

En el modelo de competencias funcionales las variables más utilizadas son: nombre de la unidad de competencia, descripción general, elementos de competencia, criterios de desempeño y otros opcionales (campo de aplicación, conocimientos asociados, recursos)

Ejemplo de Competencia Funcional: Competencia de un directivo docente

- **Nombre:** Pedagógica y Didáctica
- **Descripción:** Capacidad para aplicar diferentes modelos y metodologías pedagógicas, así como de incorporar en el currículo las normas técnicas curriculares establecidas por el Ministerio de

Educación, para facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes.

- Criterios de desempeño:
 - Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.
 - Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación.
 - Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.

4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Los resultados nos permiten confirmar o rechazar las hipótesis planteadas en la investigación que se obtuvieron a través del desarrollo de los tres modelos, verificándose la validez de todas y cada una de ellas, con los factores considerados. En primera instancia se realizó la contratación de las hipótesis específicas y como consecuencia de ello, se contrastó la hipótesis general.

Hipótesis Específica N° 01: " Las competencias gerenciales del personal influyen de manera significativa en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos "

En el cuadro que se presenta a continuación, se muestran las variables independientes encontradas en el desarrollo del modelo estadísticos, así como la t de student, al nivel de significancia $\{P < 0,05\}$. En donde las variables significativas son: Planeación y administración y comunicación. Por lo tanto; Estos resultados nos permiten CONFIRMAR y VALIDAR nuestra hipótesis específica No. 01.

Cuadro 38. Prueba de Hipótesis – Modelo 1

Variables	Beta	t	Significancia	Resultado
Planeación y administración. $X_{1,1}$	0,117	5.749	0,000	SI
Acción estratégica. $X_{1,2}$	0,116	1,433	0,155	NO
Comunicación. $X_{1,3}$	0,131	5.917	0,000	SI
Trabajo en equipo. $X_{1,4}$	0,187	1,946	0,054	NO
Manejo Personal. $X_{1,5}$	-0,035	-0,365	0,716	NO

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

Hipótesis Especifica N° 02: " Los factores de provisión y desarrollo del personal influyen de manera significativa en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos".

Cuadro 39. Prueba de Hipótesis – Modelo 2

Variables	Beta	t	Significancia.	Resultado
Reclutamiento. $X_{2,1}$	0,137	4,482	0,015	SI
Selección. $X_{2,2}$	0,168	4,116	0,037	SI
Inducción. $X_{2,3}$	0,312	5,607	0,000	SI
Capacitación. $X_{2,4}$	0,222	5,449	0,000	SI
Desarrollo. $X_{2,5}$	0.105	1,436	0,154	NO

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

En el cuadro 39, se muestran las variables independientes importantes encontradas en el desarrollo del modelo estadísticos, así como la t de student, al nivel de significancia ($P < 0,05$). Por lo tanto; Estos resultados nos permiten CONFIRMAR y VALIDAR nuestra hipótesis.

Hipótesis Especifica N° 03: " La innovación educativa influye de manera significativa en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos "

Cuadro 40. Prueba de Hipótesis – Modelo 3

Variables	Beta	t	Significancia.	Resultado
Innovación en investigación X _{3.1}	1,045	16,541	0,000	SI
Innovación en proyectos de gestión educativa. X _{3.2}	-0,393	-5,532	0,000	SI

Fuente: Datos procesados. Salida en Spss versión 24.0

En el cuadro 40, se muestran las variables independientes importantes encontradas en el desarrollo del modelo estadísticos, así como la t de student, al nivel de significancia ($P < 0,05$). Por lo tanto; Estos resultados nos permiten CONFIRMAR y VALIDAR nuestra hipótesis.

Hipótesis General: "La innovación y gestión por competencias del personal influyen de manera significativa en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno Periodo 2016".

Según los resultados de la investigación, hemos demostrado que si existen elementos significativos en los factores: Las competencias gerenciales del

personal, Los factores de provisión y desarrollo del personal y La innovación educativa, estos conllevan a la innovación y gestión por competencias del personal por tanto tienen influencia significativa en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno Periodo 2016. Por lo tanto; estos resultados nos permiten CONFIRMAR nuestra hipótesis general.

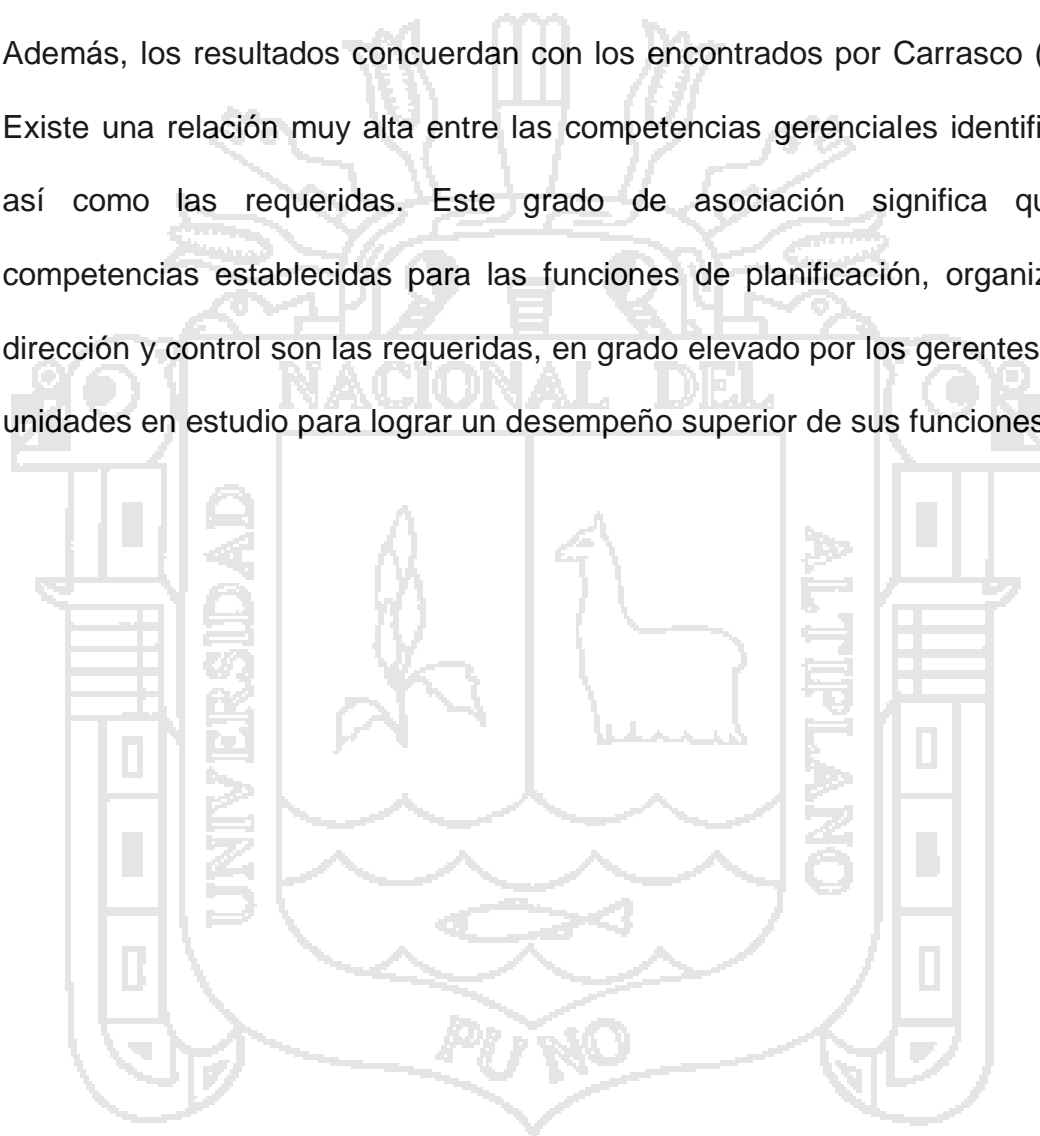
4.4 DISCUSIÓN

Se encontró una relación significativa entre las competencias gerenciales del personal y la competitividad, en cuanto a las variables de: comunicación que es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás de los resultados se observó que existe una adecuada comunicación entre los jefes inmediatos superiores y el personal, de tal forma que esta repercute en el logro de los objetivos de la organización, trabajo en equipo que consiste en llevar a cabo las tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente, de este resultado se considera que el personal realiza sus funciones con base en el espíritu de trabajo en equipo pero una cantidad minoritaria cree que no existe esa actitud de trabajo en equipo y planeación y administración.

Esto quiere decir que de las cinco competencias gerenciales es estudio las que más influyen en la competitividad de los institutos son tres: planeación y administración, comunicación y trabajo en equipo, cabe resaltar que estos resultados son congruentes con otros estudios realizados como menciona Del Córdor (2012) La fortaleza y el activo intangible de mayor valor de la organización es la formación intelectual y sus competencias de planificar y

desarrollar actividades propias del conocimiento, mayormente se esmeran por lograr los procesos estratégicos de gestión del conocimiento son interiorizados y aplicados, identificando las competencias de transferencia de información, conocimiento, capacidad de trabajo en equipo, actitudes del personal que permitirán la formación de profesionales competentes.

Además, los resultados concuerdan con los encontrados por Carrasco (2003). Existe una relación muy alta entre las competencias gerenciales identificadas, así como las requeridas. Este grado de asociación significa que las competencias establecidas para las funciones de planificación, organización, dirección y control son las requeridas, en grado elevado por los gerentes de las unidades en estudio para lograr un desempeño superior de sus funciones.



CONCLUSIONES

- Se ha determinado según el desarrollo estadístico para el modelo uno en el cuadro 9 se concluye que los elementos más significativos del factor competencias gerenciales son: la planeación y acción estratégica, la cual consiste en entender las actividades generales de la organización y asegurarse de que las acciones propias y las de quienes uno dirige estén alineadas. Comunicación que le sirve al personal para transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás y trabajo en equipo que es la facilidad que tiene el personal de llevar a cabo tareas con grupos de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente los que inciden significativamente ($p < 0.05$) a la variable dependiente competitividad.
- En relación a la provisión y desarrollo del personal en el cuadro 19 se destacan que los elementos más significativos son: reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal los que inciden significativamente ($p < 0.05$) a la variable dependiente competitividad y el elemento menos influyente es el desarrollo se ha podido observar que la mayoría del personal realiza sus funciones, considerándose que muestra una buena identificación con la

organización, se encuentran bien capacitados en su puesto de trabajo y su participación en el logro de las metas del instituto están de acorde a los objetivos de la organización y de sus labores, permitiendo de manera positiva el desenvolvimiento de los miembros de la organización.

- La innovación educativa influye de manera significativa en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno. De acuerdo al análisis de los resultados mostrados en el cuadro 29 se destaca que los elementos más significativos de la innovación educativa son: innovación en investigación e innovación en proyectos educativos ($p < 0.05$) que inciden en la variable dependiente competitividad.



RECOMENDACIONES

- Que los Institutos Pedagógicos de la Región Puno desarrollen en su personal las competencias de: planeación y acción estratégica, Comunicación para que puedan tener más potencialidades y puedan dar una mejor atención, ya que esto es bueno porque sabrían que competencias tienen y que tanto las desarrollan dentro de la organización lo que les ayuda a tomar mejores decisiones.
- En cuanto a la provisión y desarrollo del personal los Institutos Pedagógicos de la Región Puno deben incidir en el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal puesto que se debe retener a los mejores trabajadores que muestran una mejor adaptación al trabajo porque estos son los trabajadores que le dan valor a la empresa. Lo cual requerirá del compromiso y voluntad de todo el personal en crear un ambiente en el que se estimule la dedicación como un factor estratégico que incrementará el capital tanto organizacional como personal.
- Se recomienda que los Institutos Pedagógicos de la Región Puno deben tomar mayor importancia en la innovación en investigación educativa y en la

innovación en proyectos educativos, esto le permitirá al personal aportar un extraordinario valor en la competitividad.

- Finalmente se recomienda realizar periódicamente la evaluación del desempeño del personal, implementando políticas de motivación e incentivos hacia el personal, pues un trabajador a gusto aumenta la productividad al máximo y así ayudara a la competitividad del instituto



BIBLIOGRAFÍA

Águila, V. (2009). *El concepto de calidad en la Educación Universitaria: Clave para el logro de la competitividad institucional*. Dirección de Postgrado. Ministerio de Educación Superior. Cuba.

Castro Aguilera, F. (2006). *Competencias Gerenciales: Una herramienta indispensable para el Desarrollo Organizativo*.

Agut Nieto, S. (2007). *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación. Tesis doctoral*. Valencia, España.

Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El diccionario* (2ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.

Alles, M. (2003). *Elija al mejor: Como entrevistar por competencias* (2ª.Ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencia: Evaluación 360°* (3ª. Reimpresión). Buenos Aires, Argentina: Gránica.

Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario* (Segunda

ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias* (7ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. (1ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica.

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (1ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.

Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. España.

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias* (Vol. I). Buenos Aires.

Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Argentina, Argentina: Granica.

Álvarez, G. (2003). *Curso de investigación jurídica* Chile: Lexis Nexis.

Álvarez, G. (23 de septiembre de 2011). *Glosario de Términos Administrativos*. Recuperado el 01 de enero de 2017, de http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id=318&Itemid=337

Ande- Egg, E. (1985). *Técnicas de comunicación al servicio del trabajo*

social.

Ander-Egg, E. (1991) *Práctica de la animación socio-cultural*. Centro de la Cultura Popular Canaria.

Ander-Egg, E. (2000) *Métodos y técnicas de investigación social* Vol.1. Acerca del conocimiento y del pensar científico. Argentina: Lumen.

Ander-Egg, E. (2001): *Metodología y práctica de la animación sociocultural*. CCS.

Ántonorsi, M. (2008). *Guía Práctica de la Empresa Competitiva*. U.C.A.B.

Arenas, C. y Suárez Z. (2008). *Modelo de gestión por competencias para el departamento de contabilidad del rectorado de la Universidad de Oriente* (trabajo de curso especial de grado presentado como requisito parcial para optar al título de licenciado en contaduría pública Cumaná). Universidad de Oriente Núcleo de Sucre Escuela de Administración Universidad De Oriente. Bolivia.

Azuaje, E (2008). *Talento humano su capital: Ecoe*. Ediciones Bogotá.

Bedoya Sánchez, E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de personas en empresas competitivas* (Tesis para optar el grado académico de doctoris scientiae en Gestión Empresarial). EPG UNMSN Lima. Lima, Perú.

Belohlav, J. A. (2003). *Quality, Strategy and Competitiveness, California Management Review*.

- Bittel, L. R. (2000). *Dirección por Excepción*. México: Herrero Hermanos,
- Blake, R. Srygle y M. Jane. (2001). *El Grid para la Máxima Eficiencia en Supervisión*. México: Diana.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª ed.). México: Thomson.
- Bona Che Pérez J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, (2da ed.), Financiar Times.
- Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*. Alemania.
- Caballano Alcántara, J. L. () Introducción A La Gestión De Los Recursos Humanos www.caballano.com
- Cabrera Barrios, L. de M. M. (2011). *Gestión de recursos humanos basada en competencias y motivación laboral* (estudio realizado con los instructores de INTECAP en el departamento de Quetzaltenango) Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango. Quetzaltenango, Campus de Quetzaltenango. México.
- Camperos, M. (2004). *Perfiles de Formación por Competencias, vinculadas al Conocer*.
- Cano, E. (2005). *Cómo mejorar las competencias de los docentes*. Guía

para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado. Barcelona

Carbonell, J. (2001) *La aventura de innovar. El cambio en la escuela.* Madrid: Ediciones Morata, S. L.).

Cardona P. y Chinchilla N. (1988), Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review.* Disponible en: <http://www.conocer.org.mx>

Cardona, C. (2008). *Fundamentos de Administración.* (3ra. Edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Cardona, C. (2009). *Fundamentos de Administración.* (3ra. Edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Cardona, P, y Chinchilla, N. (2008). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. En *Harvard Business Review.* Bilbao. Marzo – Abril. N° 89; pp. 10- 19

Carrasco, M. (2003). *Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales* (Tesis Doctoral. Universidad). Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

Cascante Salas, W. (2007) *Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la universidad pública costarricense.* Universidad de Costa Rica. Facultad de Educación. Instituto de Investigación para el Mejoramiento de la Educación Costarricense Actualidades Investigativas En Educación.

Castellanos, J., & Carlos, C. (28 de mayo de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de La gestión del desempeño en las organizaciones:

Catacora Peñaranda, M A (2012), *Modelo de gestión para la competitividad de las MYPES de la región Puno* (Tesis para optar el grado académico de doctoris scientiae en contabilidad y administración). EPG UNA Puno. Puno, Perú.

Cevallos, C. (2011). *Guía de Estudios Análisis, Descripción y Valoración de Cargos. Análisis, Descripción y Valoración de Cargos*, (págs. 68-69).

Quito.

Charaja Cutipa, F. (2011). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. Puno.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chomsky, N. (2003). *Aspectos de la Teoría de la Sintaxis*. Universidad de Oxford Volumen 10 número 2, USA.

Cinterfor. Documento de la Oit. (1999). *Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional*.

Clark, B. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross National Perspective*. Berkeley CA: University of California Press.

De Saá Pérez, P. (2009). *El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorros españolas* (Tesis para obtener el grado de doctor). Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.

Del Cónдор Condori, A (2012), *Gestión del conocimiento como estrategia de desarrollo de competencias del talento humano en la Universidad Nacional del Altiplano* (Tesis para optar el grado académico de doctoris scientiae en contabilidad y administración). EPG UNA Puno. Puno, Perú.

Delgado M, D. J. (2005). Artículo monográfico El aporte de la Gestión del Capital Humano con base en Competencias. Como parte del libro, *Conocimiento para el desarrollo publicado por la Universidad d Deusto*, San Sebastián, España.

Delgado, S., & Barredas, E. (2008). *Recursos Humanos*. España: Paraninfo.

Delors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Publicaciones UNESCO. Librería México.

Dulewicz, V. (1989). Performance appraisal and counseling, en Herriot, P.,

Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal. New York: John Wiley & Sons, pp645-649, edición digital.

Escat Cortés, M. (2002). *Otros Conceptos Y Herramientas De Rr.Hh.04.*

Fremont Kast y Rosenzweig James, (1995). *Administración en las Organizaciones.* (4ta ed.). México: McGraw Hill

Fullan, M. G. & Stiegelbauer, S. (1991) *the new meaning of educational change (new york, teachers college press).*

Fullan, M. G. (2000) *the three stories of education reform,* Phi Delta Kappan, 81, pp. 581-584.

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.* Madrid: España.

Giarratana, M. S. (2011). Estrategias centradas en la comunidad *Organización Estratégica, 2011, v. 9, nº 3, 222-239*

Gómez y Tamayo. M. (2009). *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.* México D.F, México: Limusa.

Graffe, G J. 2002. *Gestión educativa para la transformación de la escuela.* Rev. Ped .23(68), pp.495-517. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0798-9792.

Gyrna, D, S. y Gyrna. F. M. (1995). *Quality in Banking Starts with Four Assessments.* (4th ed.). New York: McGraw Hill.

Hager, P. y Beckett, D. (1996). *Bases filosóficas del concepto integrado de competencia*. México: Noriega.

Harold K. (1996). *Administración una perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.

Hay Group, (2004). *Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo*.

HayGroup (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.

Hellriegel, D. J. y Slocum, J. (2002). *Administración, un enfoque basado en Competencias*. Thomson. Novena edición.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Inbar, D.E. (1996) *Planning for innovation in education* (Paris, Unesco: International Institute for Educational Planning).

Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: CINTERFOR

— OPS, 2002

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>

Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Certificación de competencias. Del concepto a los sistemas. *Boletín CINTERFOR # 152, 2002*.

<http://www.cinterfor.org.uy/public>

- Ivancevich, J., Crosby, P. B., Lorenzi, P. y Skinner, S. J. (1990). *Gestión, Calidad y Competitividad*. México: Irwin.
- Kast, f. y Rosenzweig, J. E. (1990). *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas y contingencias*. México.: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (2006). *Administración una perspectiva Global*. Décima edición. México: Mc Graw Hill.
- Le Boterf, G. (1998). *Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile*.
- Levy-Leboyer C. (1997), *Gestión de las Competencias*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Llano Verduras, C. (2006). *La innovación en el sector público. Proyecto IBM-Centro de Predicción Económica (Ceprede): La innovación en el siglo XXI*. Madrid: Ceprede / Centro Stone-Instituto L. R. Klein (con la colaboración de IBM).
- Longo, F (2008). *El desarrollo de las competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional*". VII Congreso Internacional sobre la reforma del Estado y la Administración. [www .clad .org.ve](http://www.clad.org.ve). Lisboa Portuga l. 2008
- Maduro, I. y Rietveldt de Arteaga, F. (2009). *Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica REDHECS*, edición 6 - año 4 marzo 2009.

- Maldonado, M. A. (2002). *Las competencias, una opción de vida*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia*. Santiago de Chile, Chile.
- Martínez, R. (2005). *Sistemas de información gerencial universitario integrado para las universidades públicas de Venezuela*. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado.
- Maxwel, J. (2007). *Desarrollo el líder que está en usted*. Estados Unidos: Caribe INC, Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2008). *Desarrolla el líder que hay en ti*. RBA LIBROS. 2008.
- MC. Clelland, D.C. (1975). *Testing for Competencies rather than intelligence*, American Psychologist. USA.
- Mendoza, F. (2005). *Competencias Humanas, un cambio para la calidad humana*. Editorial Sathya Sai, Bahía – Ecuador.
- Microsoft Corporation. (2005). *Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta*.
- Microsoft Encarta (2009). *Diccionario enciclopédico*.
- Mintzberg, H. (2000). *Mintzberg y la dirección*. Ed. Díaz de Santos, Madrid España.
- Montes, M., & González, P. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideas Propias.
- Montgomery, D. C., Peck, E.A. & Vinning G. G. (2006). *Introduction to linear*

regression analysis (4th ed.) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Moody, P. (1990). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogotá, Colombia: Mc Graw -Hill. Latino Americana

Moore, M., (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, Harvard University Press. USA.

Morales, María Antonia y Pech José Luís. (2000). *Competitividad y Estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos*. Revista Contaduría Y Administración Instituto Tecnológico de Mérida. México.

Neirotti, N. & Poggi, M. (2004) *Alianzas e innovaciones en proyectos de desarrollo educativo local* (Buenos Aires, IPE - UNESCO).

Netter, J. & Wasserman, W. (1990). *Applied linear statistical models*. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Ohmae, K. (1983). *La Mente del Estratega*. México: McGraw Hill,

Pallarés, S. (1993). *La mujer en la dirección. Tesis doctoral no publicada*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Artículo de prensa. Nueva York Times.

Proyecto Tuning. (2003). *Informe Final, Proyecto Piloto, Fase 1*. Universidad de Deusto. Bilbao. España

Puig y Hatz. (2005). *Sentido y elaboración del componente de los*

modelos teóricos locales en la investigación de la enseñanza y aprendizaje de contenidos matemáticos específicos. Universidad de Valencia. España.

Robbins, S. (2004). *Administración en un entorno global.* Edit. McGraw-Hill Interamericana S.A. de ñC.V., México.

Rosario Castañón Ibarra*COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA EN MÉXICO

Rubio, L. y Baz, V.(2005). *El Poder de la Competitividad.*

Ruelas Humpiri, M A (2012). *El capital intelectual como recurso para la competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano* (Tesis para optar el grado académico de doctoris scientiae en contabilidad y administración). EPG UNA Puno. Puno, Perú.

Sánchez Barajas, G.(2007), *Perspectivas de las Micro y Pequeñas Empresas como factores del desarrollo económico de México,* México, UNAM (consultado en abril de 2013), disponible en <<http://www.economia.unam.mx/profesor/barajas/perspec.pdf>>

Scans (2000). *Lo que el trabajo requiere de las escuelas. Informe de la Comisión SCANS para América 2000.* Washington: Departamento de Trabajo de los Estados Unidos. 1992

Sisk I., Henry y Mario Sverdlik. (1979). *Administración y Gerencia de Empresas.* South- westewrn publishing.com. U.S.A.

Sistema de Evaluación y Acreditación (2004). *Normas para la*

Tramitación y Evaluación de Proyectos de Creación de Instituciones y Carreras de Pregrado. Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Caracas - Venezuela.

Soin, S. (1997). *Control de calidad total*. México: McGraw-Hill.

Solleiro, J. L. & Castañón, R. (2004). *Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. En Globalización, ciencia y tecnología (vol. II, pp. 165-197)*. Lima: Corporación Escenarios / Organización de Estados Iberoamericanos para la Ciencia, la Educación y la Cultura (OEI).

Soltura, L. (2004). *Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias de su aplicación en la administración pública*. La Habana, Cuba

Spencer, I. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.

Tamayo y Tamayo. M. (1998). *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos*. D.F. México, México: Limusa.

Terry, G. (1980). *Principios de Administración*. (9na Edición). México: Editorial CECSA.

Thornton, G. C., Byham, W.C. (2004). *Assessment Centers and managerial performance*. London: Academic Press, edición digital.

Torrado, M. (1998). *De la Evaluación de Aptitudes a la Evaluación de Competencias*. ICFES Bogotá.

Torres, R. M. (2010). *12 tesis para el cambio educativo*.

Torres, R.M. (2010) *Reformadores y docentes: el cambio educativo atrapado entre dos lógicas Los docentes, protagonistas del cambio educativo* (Bogotá, Convenio Andrés Bello/Cooperativa del Ministerio de Colombia).

Trigos Sánchez, L M (2014). *La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno* (Tesis para optar el grado académico de doctoris scientiae en contabilidad y administración). EPG UNA Puno. Puno, Perú.



ANEXOS



Anexo 1. Cuestionario para la variable competencias gerenciales del personal del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POS GRADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO

Por favor sírvase responder el siguiente cuestionario, en forma individual, lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) su respuesta, sobre una escala del 1 a 5 donde:

1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre

COMUNICACION

	1	2	3	4	5
Forja relaciones interpersonales sólidas con muy diversas personas					
Informa a las personas sobre sucesos que le son importantes					
Realiza presentaciones persuasivas y que ejercen un fuerte impacto en los grupos					
Cuando efectúa presentaciones formales, maneja bien las preguntas del auditorio					
Posee habilidad para influir en sus colegas					
En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a encontrar soluciones favorables para todos					
Da seguimiento a la información vinculada con los proyectos y las actividades en curso					

PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

	1	2	3	4	5
Sabe cuándo se necesita conocimientos expertos y los busca para resolver los problemas					
Desarrolla planes y programas para lograr objetivos específicos con eficacia					
Clasifica las tareas por prioridad para mantenerse concentrado en las más importantes					
Sabe organizar a las personas en torno a tareas concretas y las ayuda a trabajar en conjunto en función a un objetivo común					
Sabe cuándo negociar plazos establecidos a fin de dar resultados satisfactorios					
A menudo considera los presupuestos y los informes financieros para tomar decisiones					
a registros financieros y administrativos exactos y completos					
justa a las normas presupuestarias y administrativas que le asignan					

TRABAJO EN EQUIPO

	1	2	3	4	5
Formula objetivos claros que inspiran el compromiso de los integrantes del equipo					
Asigna tareas y responsabilidades a los integrantes del equipo de acuerdo a sus competencias e intereses					
Reconoce valora y recompensa las contribuciones de los integrantes del equipo					
Actúa como preparador, asesor y mentor de los miembros del equipo					
Es paciente con los integrantes del equipo, cuando tienen que aprender funciones nuevas y desarrollar sus competencias					
Conoce las fortalezas y las limitaciones de los integrantes del equipo					
Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo					

ACCION ESTRATEGICA

	1	2	3	4	5
Se mantiene informado de las acciones de otras organizaciones competidoras y los socios estratégicos del sector al cual forma parte la organización					
Reconoce rápidamente cuando se dan cambios significativos en la institución					
Sabe cómo compiten las organizaciones en el sector					
Comprende las fortalezas y las limitaciones de las diversas estrategias organizacionales					
Conoce la estructura organizacional y la forma como se organiza el trabajo					
Asigna prioridades congruentes con la misión y los objetivos estratégicos de la organización					

MANEJO PERSONAL

	1	2	3	4	5
Tiene disposición a innovar y correr riesgos personales					
Es ambicioso y está motivado a lograr los objetivos					
Muestra perseverancia ante los obstáculos					
Mantiene un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales					
Tiene objetivos personales y profesionales claros					
Conoce sus valores, sentimientos y puntos fuertes y débiles					
Desarrolla planes y busca oportunidades para el crecimiento personal a largo plazo					

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2. Cuestionario para la variable provisión y desarrollo del personal del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POS GRADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DEL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO**

Agradecemos anticipadamente se sirva responder con la mayor sinceridad y veracidad posible para que la información proporcionada sea totalmente confiable

RECLUTAMIENTO

1. La institución utiliza fuentes de reclutamiento para llenar sus vacantes
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
2. La existencia de vacantes se conoce por medios de reclutamiento
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
3. Se encuentran definidos los requisitos para someter a un puesto a concurso de méritos
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
4. La institución posee los documentos de análisis y descripción de puesto
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

SELECCION

5. La institución utiliza técnicas para seleccionar al personal
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
6. La selección de personal es objetiva
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
7. La institución cuenta con un departamento de recurso humanos para el proceso de selección de personal
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

INDUCCION

8. Existe diseñado un proceso que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

CAPACITACION

9. La institución posee un plan de capacitación

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

10. La institución realiza cursos de capacitación

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

11. Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones.

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

12. Las necesidades de capacitación son identificadas de forma participativa

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

13. La institución utiliza técnicas para detectar las necesidades de capacitación

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

14. Ha participado de procesos de capacitación organizados por parte de la institución

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

DESARROLLO

15. Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

16. Existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la Institución

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 3. Cuestionario para la variable innovación educativa del personal del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POS GRADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE UNIDAD ACADÉMICA DEL
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO**

INNOVACIÓN EN INVESTIGACIÓN

1. La institución tiene un presupuesto anual asignado para investigación
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
2. La institución tiene profesores investigadores activos
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
3. La institución tiene proyectos de investigación en desarrollo por profesor
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

INNOVACIÓN EN PROYECTOS DE GESTION EDUCATIVA

4. El personal presenta proyectos de innovación en didáctica
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
5. El personal presenta proyectos de innovación en metodología
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
6. El personal presenta proyectos de innovación en materiales y recursos pedagógicos
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
7. El personal presenta proyectos de innovación en instrumentos de evaluación
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

Anexo 4. Cuestionario para la variable competitividad del personal del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POS GRADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**ENTREVISTA APLICADA JEFE DE LA UNIDAD ACADÉMICA DEL
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO**

COMPETITIVIDAD

METAS Y RESULTADOS

1. La institución tiene un número límite de vacantes para nuevos ingresantes
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
2. La institución cubrió en su totalidad el número de vacantes establecidas
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
3. Los egresados son en número igual a los que ingresaron
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
4. Existe deserción estudiantil
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
5. Los egresados en su totalidad logran graduarse
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
6. La institución tiene presupuesto asignado para este año
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
7. La institución tiene presupuesto asignado a enseñanza
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

DESEMPEÑO EN EL MERCADO

8. La institución lleva un registro del número de profesionales laborando
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
9. La institución realiza monitoreo del proceso laboral de sus egresados
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

10. La institución lleva un registro del número de aprobados en exámenes de nombramiento de sus egresados

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

11. La institución lleva un registro del número de aprobados en exámenes de contrato

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

12. La institución participa en actividades de extensión

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

13. La institución participa en actividades de proyección social

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

CALIDAD DEL SERVICIO

14. La institución cuenta con la capacidad de atención en biblioteca con libros actualizados

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

15. La institución cuenta con capacidad de atención en inmobiliario

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

16. La institución cuenta con un presupuesto destinado a infraestructura

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

Anexo 5. Tabla de datos

Institutos Superiores Pedagógicos Públicos de la Región de Puno	n	GESTIÓN POR COMPETENCIAS					DESARROLLO Y PROVISIÓN DEL PERSONAL					INNOVACIÓN EDUCATIVA		COMPETITIVIDAD
		PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	MANEJO PERSONAL	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	DESARROLLO	INNOVACIÓN EN INVESTIGACIÓN	INNOVACIÓN EN PROYECTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA	
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	Y
Instituto Superior Pedagógico Público Puno	1	35	24	29	32	31	16	10	4	24	7	12	14	49
	2	27	20	31	28	30	18	12	4	24	8	12	14	49
	3	35	23	29	25	31	16	10	4	22	7	12	14	49
	4	35	22	31	32	30	18	12	4	24	8	12	14	49
	5	31	22	29	31	24	16	10	4	24	8	12	14	49
	6	27	24	29	32	31	18	12	4	22	8	12	14	49
	7	35	23	31	31	31	16	10	4	24	8	12	14	49
	8	27	20	26	28	31	18	12	4	24	7	12	14	49
	9	35	25	29	32	31	16	10	4	22	8	12	14	49
	10	35	24	29	31	30	18	10	4	24	7	12	14	49
	11	35	23	31	28	31	16	10	3	24	8	12	14	49
	12	35	23	26	32	30	18	12	3	22	8	12	14	49
	13	27	25	29	31	24	16	10	3	25	8	12	14	49
	14	35	19	29	28	31	18	12	3	24	8	12	14	49
	15	35	25	31	25	31	16	10	4	24	7	12	14	49
	16	27	24	29	32	30	18	10	4	22	8	12	14	49
	17	35	25	29	31	31	16	10	4	24	7	12	14	49
	18	35	19	31	28	30	18	12	4	24	8	12	14	49
	19	27	25	26	25	24	16	10	4	22	8	12	14	49
	20	35	23	29	32	31	18	12	4	24	8	12	14	49
	21	27	22	28	31	30	16	10	3	24	8	12	14	49
22	35	25	27	28	31	18	10	3	22	7	12	14	49	
23	35	25	28	25	30	16	10	3	24	8	12	14	49	
24	35	19	28	32	24	18	12	3	24	7	12	14	49	
25	35	23	27	31	31	16	10	4	22	8	12	14	49	
26	35	22	28	28	30	18	12	4	25	8	12	14	49	
27	35	22	28	25	31	16	10	4	22	8	12	14	49	
28	35	23	28	28	30	18	10	4	25	8	12	14	49	
29	35	22	28	25	24	16	12	3	25	8	12	14	49	
Instituto Superior Pedagógico Público Juli	1	27	19	25	28	28	16	10	4	22	5	9	12	47
	2	28	21	23	25	23	16	10	4	22	8	9	12	47
	3	27	19	25	28	25	16	10	4	21	7	9	12	47
	4	28	21	23	25	28	16	10	4	22	7	9	12	47
	5	27	19	25	25	23	16	10	4	21	8	9	12	47
	6	28	21	23	23	25	16	10	3	19	8	9	12	47
	7	27	19	25	25	28	16	10	3	22	8	9	12	47
	8	28	21	23	25	23	16	10	3	22	5	9	12	47
	9	27	24	25	23	25	16	10	3	19	8	9	12	47
	10	28	21	23	25	28	16	10	2	21	7	9	12	47
	11	27	19	25	23	23	16	10	3	22	8	9	12	47
	12	28	21	23	23	25	16	10	3	21	8	9	12	47
	13	27	24	23	23	25	16	10	2	23	5	9	12	47
	14	28	21	25	25	28	16	10	2	19	6	9	12	47
	15	28	19	23	23	23	16	10	2	21	7	9	12	47
Instituto Superior Pedagógico Público Juliaca	1	31	19	25	28	28	16	10	4	23	5	11	12	49
	2	30	21	23	26	23	16	10	4	23	8	11	12	49
	3	30	19	23	28	25	16	10	4	21	7	11	12	49
	4	30	21	25	26	28	16	10	4	23	7	11	12	49
	5	31	19	25	26	23	16	10	4	22	8	11	12	49
	6	30	21	23	23	25	16	10	4	20	8	11	12	49
	7	31	19	25	26	28	16	10	4	22	8	11	12	49
	8	30	21	23	26	23	16	10	4	22	5	11	12	49
	9	31	24	25	23	25	16	10	4	20	8	11	12	49
	10	30	21	23	26	28	16	10	4	22	7	11	12	49
	11	28	19	25	26	23	16	10	3	23	8	11	12	49
	12	29	21	23	23	25	18	10	3	21	8	11	12	49
	13	29	24	27	26	25	16	10	3	23	8	11	12	49
	14	29	21	25	26	28	16	12	3	24	8	11	12	49
	15	29	19	23	23	23	16	10	2	24	5	11	12	49
	16	28	21	25	26	25	16	10	4	22	8	11	12	49
	17	28	24	23	26	25	16	10	2	22	7	11	12	49
	18	28	21	27	23	28	16	12	4	20	8	11	12	49
	19	27	19	25	25	25	16	10	2	22	8	11	12	49
	20	28	21	23	25	25	16	12	4	22	8	11	12	49
21	27	24	25	23	23	16	10	3	20	8	11	12	49	
22	28	21	23	26	25	16	10	3	22	5	11	12	49	
23	28	19	27	26	25	16	10	3	23	7	11	12	49	
24	28	21	25	23	28	16	10	3	21	6	11	12	49	
25	28	24	23	25	25	18	10	4	23	8	11	12	49	
26	29	21	25	25	25	16	12	2	24	8	11	12	49	
27	29	19	23	23	25	16	10	4	24	5	11	12	49	
28	30	21	27	26	23	16	10	4	22	8	11	12	49	
29	29	24	23	26	25	16	10	2	20	8	11	12	49	
Instituto Superior Pedagógico Público Azángaro	1	26	19	23	28	28	13	9	4	20	5	10	12	47
	2	28	21	20	25	23	13	9	4	20	5	10	12	47
	3	27	19	20	28	25	13	9	4	20	7	10	12	47
	4	27	21	25	25	24	13	10	4	20	7	10	12	47
	5	27	19	23	25	23	13	10	4	19	5	10	12	47
	6	27	21	25	23	25	15	10	3	18	8	10	12	47
	7	27	19	23	25	28	16	8	3	20	8	10	12	47
	8	28	21	23	25	23	16	8	3	20	5	10	12	47
	9	26	20	20	23	25	16	10	3	19	8	10	12	47
	10	28	21	20	25	28	16	10	2	19	7	10	12	47
	11	26	19	25	23	23	16	9	3	20	8	10	12	47
	12	27	20	23	23	25	16	9	3	20	5	10	12	47
	13	26	24	25	23	25	16	10	2	23	5	10	12	47
	14	27	20	23	25	28	13	10	2	18	6	10	12	47
	15	27	19	23	23	23	13	10	2	21	7	10	12	47
	16	26	20	25	23	23	13	10	3	18	5	10	12	47
	17	28	19	23	23	25	13	10	2	21	5	10	12	47

Institutos Superiores Pedagógicos Públicos de la Región de Puno	n	GESTIÓN POR COMPETENCIAS					DESARROLLO Y PROVISIÓN DEL PERSONAL					INNOVACIÓN EDUCATIVA		COMPETITIVIDAD
		PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	MANEJO PERSONAL	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	DESARROLLO	INNOVACIÓN EN INVESTIGACIÓN	INNOVACIÓN EN PROYECTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA	
Instituto Superior Pedagógico Público Huancané	1	26	19	25	23	23	13	8	4	19	5	9	11	47
	2	28	21	23	23	23	13	8	3	19	5	9	11	47
	3	27	19	25	25	28	13	8	4	19	7	9	11	47
	4	27	21	23	25	23	13	10	3	19	7	9	11	47
	5	27	19	23	23	25	13	10	3	18	5	9	11	47
	6	27	21	20	25	28	15	10	3	17	8	9	11	47
	7	27	19	20	23	23	16	8	3	19	8	9	11	47
	8	28	21	25	23	25	16	8	3	19	5	9	11	47
	9	26	20	23	23	28	16	10	3	19	8	9	11	47
	10	28	21	25	25	23	16	10	2	19	5	9	11	47
	11	27	19	23	23	25	16	9	3	20	6	9	11	47
	12	28	20	23	23	28	16	9	3	18	5	9	11	47
	13	27	24	20	23	23	16	10	2	23	5	9	11	47
	14	27	20	20	23	25	13	10	2	18	6	9	11	47
	15	27	19	23	23	25	13	10	2	21	6	9	11	47
	16	26	20	20	25	24	13	10	3	18	5	9	11	47
	17	28	19	20	23	23	13	10	2	21	5	9	11	47

