



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión por Competencias y Planeamiento Estratégico en el
Personal Administrativo del Instituto Nacional de Salud del
Niño-2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN GESTION PÚBLICA**

AUTOR:

Bach. Guerra Jamanca Freddy Antonio

ASESOR:

Dr. Medrano Reynoso, Esteban

SECCION:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2017

Dr. Del Castillo Talledo César Humberto
PRESIDENTE

Dra. Sánchez Aguirre Flor de María
REVISORA

Dr. Medrano Reynoso Esteban
ASESOR

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a

La Universidad César Vallejo por la
oportunidad de forjarme mi desarrollo
profesional

A mis hijos, que me permiten darme las
fuerzas necesarias y el empuje para continuar y
terminar mi tesis.

A mis amigos de la Maestría y una muy en
especial por su apoyo moral incondicional en
todo momento.

Freddy

AGRADECIMIENTO

Agradezco el desarrollo de esta tesis a la colaboración del Jefe de Recursos Humanos y a los compañeros del centro de trabajo por su apoyo ineludible en la aplicación de las encuestas que servirán para mejorar las condiciones personales y profesionales en el quehacer de nuestro entorno de trabajo.

Agradezco asimismo a mi familia por su apoyo incondicional y al profesor de la asignatura por sus enseñanzas maestras, a una gran amiga por darme los consejos necesarios para poder desarrollar este trabajo tan arduo pero gratificante a la vez.

Freddy

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Freddy Antonio Guerra Jamanca, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, del Programa de Maestría en Gestión Pública identificado con DNI N° 07863705, presento la tesis titulada: “Gestión por Competencias y Planeamiento Estratégico en el Personal Administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017”

Declaro bajo juramento que:

- 1- El presente trabajo de tesis es de mi autoría.
- 2- He respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas, por lo que la tesis presentada no es copiada ni total ni parcialmente.
- 3- La tesis no ha sido auto copiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener grado académico alguno o previo al título profesional.
- 4- Los datos mostrados en los resultados son auténticos, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados, por tanto, los resultados que se presentan en la tesis deben ser considerados como aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), copia (información sin citar a los autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones a que den lugar, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 30 de Junio del 2017



Br. Freddy Antonio Guerra Jamanca

DNI: 07863705

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento de las disposiciones establecidas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado académico de Maestro presento la Tesis titulada: “Gestión por Competencias y Planeamiento Estratégico en el Personal Administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017”; la cual fue elaborada aplicando los métodos de investigación citados.

El documento consta de ocho capítulos. El primer capítulo está relacionado con la introducción y está constituido por los antecedentes de la investigación, la formulación del problema, justificación, la hipótesis y los objetivos. El segundo capítulo se refiere al marco metodológico en el cual se tratará sobre el estudio de las variables, dimensiones, operacionalización de las variables, tipo de estudio, diseño, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. El tercer capítulo se refiere a los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos y técnicas estadísticas utilizados en la investigación. El cuarto capítulo está relacionado a la discusión de los resultados. El quinto capítulo estará dado por las conclusiones. El sexto capítulo se comenta acerca de las recomendaciones en relación a resultados recogidos. El séptimo capítulo está comprendido por las referencias.

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	22
1.3. Justificación	36
1.4. Problema	38
1.5. Hipótesis	40
1.6. Objetivos	41
II. Marco metodológico	
2.1. Variables	43
2.2. Operacionalización de variables	44
2.3. Metodología	45
2.4. Tipo de estudio	47
2.5. Diseño	48
2.6. Población, muestra y muestreo	49
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	51

2.8. Métodos de análisis de datos	56
2.9. Aspectos éticos (si corresponde)	57
III. Resultados	59
IV. Discusión	84
V. Conclusiones	90
VI. Recomendaciones	93
VII. Referencias	96
Anexos	
Anexo A. Artículo científico	
Anexo B. Matriz de consistencia	
Anexo C. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio.	
Anexo D. Matriz de datos	
Anexo E. Instrumento	
Anexo F. Formato de validación de instrumento	
Anexo G. Otras evidencias	

Lista de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable gestión por competencias	44
Tabla 2. Operacionalización de la variable planeamiento estratégico	45
Tabla 3. Validación de jurado de expertos	54
Tabla 4. Niveles de confiabilidad	54
Tabla 5. Estadística de fiabilidad de la gestión por competencias	55
Tabla 6. Estadística de fiabilidad de planeamiento estratégico	55
Tabla 7. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable gestión por competencias del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	59
Tabla 8. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión desarrollo de personas del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	60
Tabla 9. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión liderazgo del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	61
Tabla 10. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión trabajo en equipo del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	62
Tabla 11. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión dirección de personas en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	63
Tabla 12. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	64
Tabla 13. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión organización del proceso en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	65
Tabla 14. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión análisis estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	66
Tabla 15. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de	

la dimensión formulación de estrategias en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	67
Tabla 16. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión evaluación y control en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	68
Tabla 17. Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión gestión operativa en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	69
Tabla 18. Correlación entre las variables gestión por competencias y planeamiento estratégico.	70
Tabla 19. Interpretación de los coeficientes de correlación.	71
Tabla 20. Correlación entre la dimensión desarrollo de personas y planeamiento estratégico.	73
Tabla 21. Correlación entre la dimensión dirección de personas y variable planeamiento estratégico.	75
Tabla 22. Correlación entre la dimensión liderazgo y variable planeamiento estratégico.	78
Tabla 23. Correlación entre la dimensión trabajo en equipo y variable planeamiento estratégico.	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Definiciones sobre liderazgo	28
Figura 2. Funciones de la planeación estratégica	32
Figura 3. Porcentaje de la variable gestión por competencias del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	60
Figura 4. Porcentaje de la dimensión desarrollo de personas	61
Figura 5. Porcentajes de la dimensión liderazgo.	62
Figura 6. Porcentajes de la dimensión trabajo en equipo	63
Figura 7. Porcentaje de la dimensión dirección de personas.	64
Figura 8. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable planeamiento estratégico del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.	65
Figura 9. Niveles de porcentaje de la dimensión organización del proceso	66
Figura 10. Niveles de porcentaje de la dimensión análisis estratégico	67
Figura 11. Niveles de porcentaje de la dimensión formulación de estrategia	68
Figura 12. Porcentajes de la dimensión implantación	69
Figura 13. Niveles de porcentaje de la dimensión control	70
Figura 14. Gestión por competencias y planeamiento estratégico	71
Figura 15. Dimensión desarrollo de personas y variable planeamiento estratégico	73
Figura 16. Dimensión dirección de personas y variable planeamiento estratégico	76
Figura 17. Dimensión liderazgo y variable planeamiento estratégico	78
Figura 18. Dimensión trabajo en equipo y variable planeamiento estratégico	80

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017, considerando como variables gestión por competencias y sus dimensiones: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación y liderazgo; variable planeamiento estratégico y sus dimensiones: organización del proceso, análisis estratégico, formulación estratégica, implantación y control.

El enfoque empleado es cuantitativo, el diseño no experimental, correlacional descriptivo, la población estuvo constituido por 193 personas y la muestra por 125 servidores administrativos y se ha empleado como instrumento la encuesta, constituido por las variables: gestión por competencias y planeamiento estratégico que consta de 25 preguntas cada una de las variables; los cuales son analizados a través del programa estadístico SPSS, considerando los siguientes niveles de medición: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; los resultados son expresados en tablas y figuras.

Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña-2017, siendo el valor de 0,592; en consecuencia es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.

Palabras claves: Gestión por competencias, planeamiento estratégico, dirección, trabajo en equipo, organización.

Abstract

The objective of this research is to determine the relationship between the management by competences and the strategic planning in the administrative staff of the national institute of child health-2017, considering as variables management by competences and their dimensions: development of people, management of people, teamwork and cooperation and leadership; variable strategic planning and its dimensions: organization of the process, strategic analysis, strategic formulation, implementation and control. The methodology used is the quantitative, the applied design is the descriptive correlational, the sample is constituted by 125 administrative servers and has been used as an instrument: the survey, consisting of the variable: management by competencies and strategic planning consisting of 25 questions each One of the variables; which are analyzed through the SPSS statistical program, considering the following as measurement levels never, almost never, sometimes, almost always and always; the results are expressed in tables and figures.

The academic importance is the enrichment of the diversity of theories that exist regarding the management by competences and the strategic planning within the work environment according to the needs of the organization and its contribution through the training that allows to enrich the attitudes of the personnel involved.

Keywords: Management, teamwork, organization, implementation, control

I. Introducción

1.1 Antecedentes

El concepto de planeamiento estratégico apareció como instrumento de gestión de las grandes empresas, a lo largo del tiempo éstas lograron crecer hasta convertirse en empresas transnacionales, por lo cual requerían una serie de análisis tanto situacional como las proyecciones de desarrollo, para los países y mercados globales. Técnicas desarrolladas por estas empresas fueron empleados a posteriori de una gestión de políticas públicas siendo específicos en cada país, región o ámbito regional o local.

Desde hace muchas décadas algunos autores sentaron las bases en lo que hoy llamamos planificación o planeamiento estratégico, especialmente en el sector público (Estado) con el objetivo de centrar todos los esfuerzos en formular planes de desarrollo.

Para el mejoramiento de este crecimiento en base a una buena planificación es que se realizan algunos cambios en los sistemas de gestión y se llevan a cabo programas impulsados en algunos países como el Plan Brasil 2022, Agenda Chile, Plan Bicentenario al 2021, Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana que llevaron a todos ellos a una mejor gestión en calidad pública y que ha merecido algunos ajustes en cuanto a imposición de políticas económicas internas y cambios drásticos en otras.

Las organizaciones sociales actúan de acuerdo a sus competencias y deben estar preparados para ser creativos, innovadores, sean éstos los esfuerzos que conlleven a una orientación hacia el cliente y proyección de metas objetivas a largo plazo. El planeamiento estratégico es el punto de equilibrio que involucra factores como la generación de oferta y demanda, fortalece el entorno competitivo que implica grandes decisiones a nivel operativo, que responda definitivamente a las circunstancias del mundo cambiante que obliga a los ejecutivos a trabajar en base a objetivos y metas, reforzar la misión, visión, estrategias, asignar prioridades de los recursos y mejorar el desempeño de las organizaciones

orientando y facilitando el liderazgo para enfrentar los cambios y amenazas, que contribuyan a la creación y redefinición de valores corporativos.

La gestión por competencias es otro aspecto resaltante del desarrollo y avance significativo en la gestión pública de los países que salvaguardan sus recursos humanos y los valoran mediante herramientas y nuevas metodologías para que la persona sea más competitiva y sea más productivo en beneficio de las organizaciones y las empresas en este mundo globalizado.

Los trabajos de investigación realizados a nivel internacional fueron los siguientes:

Mena (2014) indicó en la tesis *Propuesta de un modelo de gestión por competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, 2014*, España, para optar el grado de magister en gestión empresarial, la cual se desarrolló en cuatro capítulos: el primero, es un estudio bibliográfico sobre la calidad, la gestión por competencias, la gestión, el desarrollo del talento humano, la evaluación y la mejora continua con base en la gestión por competencias. En el segundo capítulo se presenta una visión panorámica de la Universidad Politécnica Salesiana, a través de una reseña histórica; al igual que la referencia de su visión, misión, políticas institucionales, estructura organizacional, oferta académica, y situación del personal administrativo. La identificación de las competencias del personal administrativo de la entidad se realiza a través de un diagnóstico, cuyos resultados se presentan en el capítulo tercero. La parte final, que se encuentra en el capítulo cuarto, determina las áreas de capacitación y define la propuesta formativa de mejoramiento continuo, basada en el modelo de gestión por competencias. Concluye que el desarrollo de la investigación permitió alcanzar el objetivo general de este proyecto de postgrado, que estuvo encaminado a diseñar un plan de mejora continua, basado en el modelo de gestión por competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca, 2014.

Guerrero (2014) identificó en su tesis *Gestión del talento humano basado en competencias* para optar el grado de Maestro en Psicología del Trabajo, México; el papel tan importante que el especialista en recursos humanos tiene ante estos retos y cuáles son los factores determinantes para que estos puedan no solo gestionar o administrar, sino ser influyentes en el diseño y ejecución de las estrategias dentro de los grupos directivos de las organizaciones en todo nivel, siendo capaces de identificar y potencializar en el factor humano las herramientas y habilidades que este posee para ser más intencional e impactante en sus tareas. Se diseñó una herramienta orientada a diagnosticar las necesidades de los profesionales de recursos humanos en cuanto al diagnóstico de habilidades en los empleados de una organización e identificar en primer plano los factores a evaluar y lo más importante, definir las herramientas necesarias para obtener un diagnóstico fiel que permita crear una plataforma firme de la cual se generen los planes de desarrollo adecuados para que estos empleados logren potencializar sus habilidades y ponerlas en práctica dentro de sus habilidades diarias, teniendo como principal fin el incremento de la calidad y efectividad en su área de influencia dentro de una organización dando la oportunidad de responder a las principales necesidades y situaciones cambiantes producto del medio ambiente. Los resultados arrojados en la investigación demuestran que los factores a considerar para desarrollar e implementar un modelo diagnóstico basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo del talento humano son: el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento y el modelo de competencias. Concluye que el contexto comercial global y las condiciones socioculturales que vive nuestro país y en general en el mundo entero muestran una serie de oportunidades y amenazas en el escenario empresarial, específicamente en la gestión de los recursos humanos y el talento; y para que haya crecimiento económico en un mundo globalizado la competitividad tiene que mejorar permanentemente. Dada la diversidad y aceleración actuales del intercambio tecnológico, cultural y de información, la posibilidad de las empresas de competir y ganarle a sus pares a través de sus ventajas en cualquiera de éstos ámbitos es cada vez menor. Por lo tanto, el ámbito organizacional requiere de profesionales que le permita observar y analizar el comportamiento de las personas estableciendo relaciones funcionales

entre la conducta de las personas y el ambiente en que ellas se encuentran buscando para así detectar problemas, desarrollar intervenciones, predecir el resultado más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados.

Alarcón (2008) identificó en la *Planificación Estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de educación básica (Caso U.E. Jardín Levante)* para optar el título de magíster en ciencias de la educación mención Gerencia Educativa, Venezuela, el diseño de un modelo de planificación estratégica que permita articular el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente de una escuela básica con su funcionamiento como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local en un entorno cambiante y de escasos recursos. Se contextualizó el estudio en la U.E. Jardín Levante. Se inició con la elaboración de un análisis situacional a fin de determinar sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Se formuló la filosofía de gestión del plantel estableciendo, la razón de ser, el desempeño y las modalidades de acción escolar. Posteriormente se elaboró la Matriz FODA. A partir de ella y combinando la misión y visión institucional, se configuró el plan funcional y el plan operativo. Instrumentos básicos para una conducción escolar orientada hacia el logro de los objetivos institucionales. La aplicación de una metodología de corte cualitativo con un nivel de conocimiento descriptivo y de tipo investigación acción, permitió realizar la propuesta resultante, ajustando el diseño del plan a las características de la comunidad escolar. Como resultado, se construyó un modelo de planificación estratégica participativo y consensuado adecuado a las características de la escuela básica venezolana. Concluye que la planificación estratégica debe ser considerada como una herramienta de gestión escolar toda vez que se adecúa a las características de las escuelas venezolanas, las cuales ejercen sus funciones en un entorno cambiante y con cada vez menores recursos y mayores compromisos a nivel social.

Mollo (2007) indicó en su tesis *Implementación de gestión por competencias en el sector público de salud: un modelo para el servicio de urgencia infantil del complejo de salud San Borja Arriarán*, Chile para obtener el

grado de Magister en Gestión de Recursos Humanos que su trabajo busca probar la conveniencia de utilizar el modelo de gestión por competencias y como éste se puede replicar en todo ese Hospital y en los otros hospitales públicos del país. El objetivo principal es identificar, definir y levantar las competencias conductuales transversales y los perfiles de los puestos de trabajo y aplicarlos en los ámbitos de gestión de recursos humanos que son aplicables en el modelo de gestión por competencias. Concluye que la metodología utilizada permitió intervenir en el área asistencial dando apoyo y entregándoles una herramienta que potencien su productividad, desarrollo humano y la mejor atención a los usuarios. El hecho de que se enfoque en las personas ha permitido conocer sus reales competencias, reconociéndoles en el capital humano el real aporte y dimensión que, además es transmisible en su entorno. Es así que se reconoce que las competencias levantadas y consensuadas se orientan a cumplir el propósito de la Unidad.

Con respecto a los trabajos de investigación previos a nivel nacional, tenemos a los siguientes:

Centeno, Enríquez y otros (2016) indicó en su tesis *Planeamiento estratégico de la Región Lima Provincia*, para optar el grado de magíster en administración estratégica de empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú, que el plan estratégico desarrollado por la Región Lima Provincias, región con un gran potencial por explotar, podría convertirse en eje de desarrollo de la zona centro occidental peruana, los grandes recursos naturales con los que cuenta, su cercanía a la Ciudad de Lima y los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos por el Perú con otras naciones son grandes oportunidades para insertarla en la economía nacional y mundial.

La metodología empleada para la formulación del presente plan estratégico se basa en el modelo secuencial del proceso estratégico desarrollado por el profesor D'Alessio. Se revisó información bibliográfica disponible sobre la región basada en fuentes confiables y a partir de esta información se pudo conocer la situación actual en la que se encuentra la región, luego se realizó un análisis tanto externo como interno, lo cual permitió formular estrategias que permitirán

aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades de la región, permitiendo de este modo alcanzar la visión deseada: para el 2025, la Región Lima Provincias será una de las tres regiones más competitivas del país: desarrollando su potencial exportador, agropecuario, minero y turístico; invirtiendo en infraestructura, educación, salud y saneamiento básico; optimizando el uso adecuado de sus recursos naturales; mejoramiento en la calidad de los servicios de saneamiento, vivienda, transporte en beneficio de los habitantes y el respeto al medio ambiente. El logro de la visión se basa en el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto y largo plazo. El tablero de control balanceado (Balanced Scorecard-BSC) permite controlar el cumplimiento y medir el resultado de cada objetivo a corto plazo. Cumpliendo el presente plan estratégico, se avisa un buen futuro para la Región Lima Provincias.

Ganoza (2015) indicó en su tesis *Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020* para optar el grado académico de magíster en gestión pública; que establece las pautas concernientes a la institución sobre los cuales la municipalidad define su quehacer para el período multianual programado. En ella establece una serie de compromisos, pero también una plataforma de posibilidades para el desarrollo de proyectos a corto y mediano plazo, un escenario que fomente la creatividad, innovación y en el que se mantenga el principio de la cultura de mejora continua en forma permanente. Para lograr ello, se aspira a que el documento que describe el plan estratégico genere respuesta a la siguiente pregunta: ¿De qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten - Chiclayo en el período 2015-2020?. Asimismo, el objetivo de trabajo es determinar de qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten - Chiclayo en el período 2015-2020, del mismo modo la hipótesis planteada es: la aplicación de un plan estratégico mejora significativamente la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten; el tipo de investigación es aplicada, la muestra es de 51 colaboradores, de diseño no experimental, el instrumento aplicado tiene 15 preguntas.

Perea (2014) indicó en el *Estudio de las competencias de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en las municipalidades distritales de Soplín y Capelo de la Provincia de Requena, año 2014*, para optar el grado académico de magister en gestión pública, Iquitos, Perú; que la presente investigación estudia las competencias de los recursos humanos en la gestión pública, particularmente en la aplicación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) para procesar información financiera y presupuestaria en las municipalidades de Soplín y Capelo de la provincia de Requena, Región Loreto. Se estudian las políticas de desconcentración del procesamiento de la información financiera y presupuestaria, y su distribución entre los responsables institucionales de los diferentes sistemas administrativos, establecidos en la legislación: abastecimiento (gastos-compromisos de órdenes de compras, órdenes de servicios, contratos, etc.), contabilidad (gastos-devengados de todas las operaciones de gastos, contabilización, análisis contable y Elaboración de Estados Financieros y Anexos, etc.), tesorería (gasto-girado de todas las operaciones de gastos devengados, así como el registro de los ingresos en sus fases de determinado y recaudado, conciliaciones, etc.), recursos humanos (gasto-compromisos de planillas de remuneraciones, viáticos, etc.) y la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (efectuar las modificaciones presupuestarias que permitan que todos los gastos priorizados tengan el correspondiente certificado de crédito presupuestario, elaboración de estados presupuestarios, evaluación del presupuesto, elaboración del presupuesto anual, etc.). Los principales resultados nos señalan que los trabajadores muestran alto grado de importancia a los conocimientos sobre el SIAF y a las habilidades para su manejo. Pero, se observan bajas tenencias de conocimientos del SIAF, pero esto crece ligeramente cuando se habla de la tenencia de habilidades.

Así mismo, los trabajadores expresan un alto grado de compromiso con la gestión, a su vez sienten agrado de la función que está realizando. Los problemas identificados están en la falta de un comité de caja, en la conciliación presupuestaria y el poco respeto a los acuerdos participativos. Sobre el tema de las actitudes de los trabajadores que participan en el SIAF, encontramos que:

- a. Le otorgan un alto nivel de importancia. Observando el nivel de tenencia estos obtienen un mayor nivel, explicado por el compromiso con la gestión que tienen los funcionarios encargados de esta importante tarea de las instituciones.

A nivel local encontramos que las personas que dirigen organizaciones no están debidamente capacitadas para tomar grandes decisiones y también que las habilidades que poseen las personas no son bien valoradas por otros que ostentan cargos jefaturales por largos períodos de tiempo que afectan indirectamente a las personas, a la planificación y a la organización en sí, puesto que no existe la retroalimentación positiva en beneficio de la organización y no se respeta lo que mucho se habla sobre las competencias para ostentar un puesto o cargo. A nivel de la organización mucho se ha hablado acerca de las competencias que deben regir a las personas como los conocimientos inherentes al cargo o puesto que debe ocupar y las capacidades específicas para garantizar el éxito de dicho puesto. Para ello las organizaciones deben desarrollar eficazmente un perfil de puesto desde la perspectiva de las competencias requeridas para así poder integrar mejor a las personas a la pertenencia en equipos de trabajo, implantar una cultura organizativa, incremento de potencial a los recursos humanos existentes y gestionar los cambios necesarios para beneficio de la organización.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

Existen muchos autores con respecto a la definición y característica de las variables y dimensiones, con respecto a ello podemos citar los siguientes:

Gestión por competencias.

Una de las teorías que sustentan lo relacionado con la variable gestión por competencias surge en base a las capacidades que debían poseer los trabajadores para que las empresas puedan ser más eficientes y productivos,

estuvo orientado a mejorar la selección de personal, por lo que se citó a Palomo (2008) con su teoría de los recursos y capacidades y al profesor David McClelland (1989) con su teoría de las necesidades aprendidas en la cual está ligado a competencias como las habilidades y conocimientos que son características propias de las personas.

La teoría de los recursos y capacidades desde los años ochenta representa un planteamiento teórico de la dirección estratégica y por ende permite mencionar la gestión por competencias. Entre los antecedentes de la teoría de recursos y capacidades se incluyen a Chamberlín (1933) por su teoría de la competencia monopolística y a Robison (1933) por su teoría del monopolio. Ambos planteamientos se basan en el análisis de las imperfecciones del mercado y en el papel de las empresas para crear o mantener dichas imperfecciones, mientras que en la teoría de los recursos y capacidades destaca la heterogeneidad de los recursos existentes entre las empresas y la imperfecta movilidad de los recursos como fuentes de rentas sostenidas y apropiadas por las empresas. Una de sus premisas fundamentales es que si se mantienen a lo largo del tiempo provienen de ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, ambas teorías intentan obtener ventajas competitivas y que también la teoría depende de factores internos (pp. 117-118).

Palomo (2008) afirmó que “las competencias derivan en un despliegue de recursos y capacidades que favorece el logro de objetivos. Demostró que muchos recursos internos (como las capacidades organizativas y las habilidades de los equipos de gestión) son fuente de heterogeneidad y ventajas competitivas” (p. 118).

Ansoff (1965) acuña el término de competencia distintiva y determinó que el perfil de competencias tiene que tener en cuenta las destrezas en equipos, personales, organizativas y poseer capacidades de dirección, lo que conlleva a resultados positivos y al logro de objetivos. Expresó “las competencias deben especificar las destrezas y recursos que diferencian el éxito del fracaso en las distintas clases de negocio” (p.119).

La teoría de las necesidades aprendidas por David Mc Clelland (1989) se sustenta básicamente por motivos, siendo ellos la necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación:

La necesidad de logro es el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito; la necesidad de poder es aquella necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo y la necesidad de afiliación es el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Concluyó que las necesidades buscan eventos para luego hallar soluciones posibles sobre el desempeño de las metas impuestas para la obtención de logros tanto personales como sociales (p. 162).

A continuación se hace mención a los autores que sustentan con respecto a la variable gestión por competencia:

Gutiérrez (2010) expresó que las *competencias*:

Forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización (p. 16).

Asimismo, mencionó dimensiones como:

Desarrollo de personas: es la capacidad para emprender acciones eficaces para fortalecer el talento y las capacidades a los cuales es nuestro objetivo. Es evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar, orientar el perfeccionamiento en forma continua a las personas en la organización (coaching).

Dirección de personas, es la capacidad de comunicar a los que intervengan en la organización lo que es imprescindible hacer y lograr que cumplan los objetivos, deseos, que cada integrante de la organización lo tenga en mente por el bien de la organización a un horizonte de largo plazo.

Trabajo en equipo y cooperación, es la capacidad que tienen las organizaciones y por ende su recurso humano para trabajar y hacer que los colaboradores trabajen en colaboración unos con otros. Es alcanzar por la satisfacción tanto personal como parte del éxito del equipo, es adaptarse con facilidad a los requerimientos del equipo, cimentar relaciones fuertes con los miembros del equipo en el cual se está comprometido.

Liderazgo, disposición para desempeñar y tomar el rol de líder dentro de un grupo o equipo. Son las aptitudes, actitudes capaces de influir y modificar la conducta de otros, desenvoltura en manejar grupos de personas, se basa en inspirar respeto, inculcar autoridad, formar seguidores y nuevos líderes

De acuerdo con Gardner (1995) "*Inteligencias múltiples*", citado por Gutiérrez expresó que "las competencias es la capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y producir conocimientos recientes. Se fundamenta en la confluencia de tres elementos cooperantes como son el individuo, la especialidad y el contexto". (p. 4)

Varios autores definen a las competencias como aquellas que deben poseer las personas desde diferentes puntos de vista, como las competencias laborales, profesionales, científicas, ciudadanas y las básicas que dan soporte al desarrollo de las organizaciones. Así encontramos que las competencias laborales son una serie de actitudes que las personas poseen y que traducidos nos remiten logros importantes y que permiten sumar desempeños aceptables en beneficio de la organización. Las competencias científicas son aquellos que permitirán por intermedio de una serie de pasos culminar en la proposición de soluciones a los problemas detectados. Las competencias ciudadanas serán aquellas habilidades personales y científicas que permitirán discernir con respecto

a la preocupación hacia los demás y el bien común. Las competencias básicas son los imprescindibles para el aprendizaje tanto de forma escrita como a nivel de números.

Gutiérrez (2010) indicó:

Las competencias gerenciales son aquellas que forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización (p.15).

Según Mc Clelland citado por Gutiérrez nos presenta una diversidad de competencias como son: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicios, de influencia, de dirección, cognitivas y de eficiencia personal.

La inteligencia emocional considera a las competencias como herramientas de superación individual y grupal que permiten el desarrollo del ser humano para su integración a las posibilidades del entorno y obtener los mejores beneficios de esa complementación (p. 29).

La inteligencia emocional incluye la competencia personal y la interpersonal, en la cual cada uno se encuentra dividido en cinco dimensiones como son: el autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y las habilidades sociales. Como se observa las dimensiones que se refieren a las competencias reflejan las habilidades y actitudes tanto personales como las sociales.

Gutiérrez (2010) expresó que el “objetivo del desarrollo de las competencias está en estimular el mejor aprovechamiento de las cualidades de cada individuo, para que éste se integre coherentemente a su entorno laboral” (p. 31).

Las acciones que facilitan el desarrollo de competencias se dividen en dos: el aprendizaje basado en las experiencias y los cambios dirigidos por uno mismo.

A la vez que existen otros como: el coaching, el outdoor e indoor. El aprendizaje basado en la experiencia se explica conforme a las vivencias del día a día, mediante dinámicas de grupo y que contribuye a plantear interrogantes y nos estimula a sacar conclusiones.

En conclusión, la gestión por competencias permite la evaluación que una persona necesita para poder cumplir con su trabajo en un puesto específico y que dicho recurso humano sea plausible de cambios en beneficio de la organización y lograr ventajas competitivas en la organización.

Liderazgo.

Según Rabindranath Tagore, expresó:

Cada uno de nosotros es el líder supremo en su propio reino. El liderazgo no es una ciencia, ni un arte, es un estado de conciencia en el que descubrimos el camino a nuestros propios reinos. Expresa que ahí donde la mente no teme y la cabeza se mantiene alta, donde el conocimiento es libre, donde el mundo no se ha roto en fragmentos debido a las estrechas paredes de las ideologías, donde las palabras surgen desde la profundidad de la verdad, donde la búsqueda incansable alarga sus brazos hacia la perfección, donde la clara corriente de la razón no se ha perdido en las arenas desérticas de los hábitos inertes, donde la mente es conducida hacia delante, hacia un pensamiento y acción en constante expansión. En donde la reflexión recupere su espacio para que emerja la conciencia del hombre libre (Martínez, 2011, p. 75).

Se puede deducir que el liderazgo está embestido de respeto, creatividad, de cambios y sensible emocionalmente a las relaciones en la cual se maneja marcando su imagen y visión de futuro.

Existen muchas definiciones acerca del liderazgo, según Gibb, (1969), citado por Palomo en su libro “*Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*” menciona diferentes definiciones de liderazgo como:

- El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación
- El líder como un foco para la conducta de los miembros del grupo.
- Es la persona que ocupa dicha posición en una elección sociométrica.
- El líder como el miembro que ejerce influencia sobre otros.
- El liderazgo se aplica sólo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida.



Figura 1. Definiciones sobre liderazgo

Según Burns citado por Martínez (2011) refirió:

Liderazgo expresa el influjo misterioso que ejerce una persona sobre otras dentro de una organización gracias a la fuerza de su personalidad moral, es el proceso de mover a un grupo o grupos en una dirección a través de medios no coactivos (p. 6).

Según Kellerman, B. citado por Martínez (2011) “se entiende por liderazgo un proceso social complejo mediante el cual un individuo logra tener un alto grado de influencia en un grupo, ya sea para transformarlo o para movilizarlo hacia el cumplimiento de ciertos objetivos” (p. 6).

Asimismo, definió liderazgo a “las habilidades para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común y con el carácter que inspira esta confianza” (James C. Hunter citado por Martínez, 2011, p. 6).

Trabajo en equipo.

Ander-Egg (2011) en “*El trabajo en equipo*” expresó: “Se trata de un pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizan actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (p. 13).

Nos refiere que existen cinco condiciones para poder constituir los equipos de trabajo: 1) debe realizarse en forma conjunta de acuerdo a propósitos definidos y claros, 2) debe contener una estructura bien organizada y funcionalmente directivo 3) Que las personas se relacionen por similitudes o capacidades 4) que posea un marco de referencia inicial y sea de común indicador para los otros componentes del equipo y 5) Asumir que la formación de dichos equipos de trabajo es de mediano y largo plazo para que tenga resultados satisfactorios.

Desarrollo de las personas.

Según Alles (2006) en su obra “*Desarrollo del talento humano basado en competencias*” expresó el concepto de desarrollo: “las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en el futuro” (p. 112).

Dentro de este ámbito existe un proceso gradual de ganancia de competencias y habilidades, pasa por ser parte de una organización o empresa hasta llegar a la experiencia, pasa por pertenecer a una organización donde inicia una serie de acciones, actividades, roles hasta poseer la experiencia deseada y se verifica que sus competencias son elevados o bajos al cabo de un tiempo prudencial, para ello es necesario dotarlo de ciertas herramientas para su actividad laboral.

Alles (2005) en “Gestión por Competencias. El Diccionario”, indicó que el concepto desarrollo de las personas es: “ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan los cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás” (p. 98).

Competencias.

Alles indicó que “las competencias o las características de personalidad se encuentran en lo profundo de cada uno y se ponen en evidencia cuando son llevadas a la acción; es decir, que es posible ver las competencias de una persona (analizarlas y evaluarlas) a través de sus comportamientos”. (p. 108)

Asimismo, expresó que “cuando una organización decide implementar gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá cómo se hayan definido las competencias y, en consecuencia, del modelo diseñado” (p. 99).

Dirección de Personas o Dirección de Recursos Humanos.

Para Puchol (2012), con respecto a la función de dirección y desarrollo de recursos humanos expresó:

La necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. Esta función, quizás la más delicada y compleja de RR.HH, comprende las subfunciones de comunicación y participación, de formación, promoción y desarrollo, de evaluación del desempeño, de evaluación del potencial, de establecimiento de planes de carrera, de motivación laboral, diagnóstico y tratamiento del clima laboral y establecimiento de los sistemas de liderazgo más adecuados. (p. 23)

Planeamiento estratégico.

Ahumada explicó las diversas teorías en la que se basó el concepto de planeación estratégica y considera como tales a la teoría clásica que estableció Henry Fayol quien estableció a la planeación como “el proceso de estimar el futuro y de preparar provisiones para él”. Se ha identificado cuatro corrientes teóricas en relación a la planeación como son la corriente administrativa cuyo uno de sus autores es Henry Fayol; el de sistemas en la que se identifican a autores como Banghart, Chadwick; del cambio se tiene a Ahumada y Friedman; y por último la corriente prospectiva se tuvo a Ackoff y Ziegler. En la corriente de sistemas el concepto de planeación surge a partir de definir actividades interdependientes y multidisciplinarias, en la que el objetivo primordial es la de determinar las estrategias que puedan asegurar decisiones en beneficio de las organizaciones. Asimismo, la teoría del cambio planificado está orientado respecto a la promoción del desarrollo de un país o instituciones.

Ahumada refirió:

La planificación es una metodología para escoger alternativas, que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y seleccionar los instrumentos más eficientes... La planificación no es el proceso de elaborar un documento que se denomina plan o programa, esto es sólo una parte del proceso (p. 12).

Mintzberg (1997) en su libro titulado “*El proceso estratégico*” indicó:

No sólo los planes sino el proceso de planificación mismo fomentan el cambio incremental a expensas del cambio cuántico, el razonamiento genérico a expensas del razonamiento creativo y la orientación a corto plazo a expensas de la perspectiva a largo plazo...Por tanto la planificación tiende a conservar las categorías existentes, mientras que el cambio estratégico serio, por regla general, requiere que estas categorías sean reconstituidas (p. 58).

Acle (1989) en su obra “*planeación estratégica y control total de calidad*”, expresó:

Que planear es una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos...Por ello es que las técnicas de planeación, que otrora tuvieron un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativos (p. 36).

Para Acle la planeación estratégica es el objetivo, no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al destino deseado (pp. 36-37).

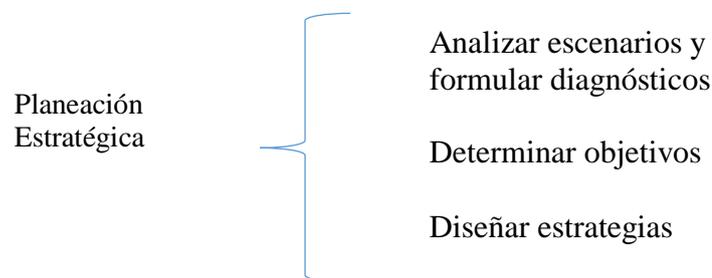


Figura 2. Funciones de la planeación estratégica

La planificación estratégica es:

Una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y

lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Navajo 2002 p. 27).

Navajo definió el término planificar como “una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención”; o bien, como “El proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos”. (p. 21).

Indicó que el proceso de la planificación estratégica debe facilitar:

Comprender un entorno con aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos nuevos, complejos y diversos; pensar con otra óptica respecto al entorno; pensar con otra perspectiva sobre la organización; cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno; buscar soluciones a problemas estratégicos y definir las políticas que a corto y mediano plazo las posibilitan. (p. 30)

Navajo, en su libro describió que la planificación estratégica se divide en cinco etapas y nos presenta cuales considera como dimensiones (p. 40).

Organización del proceso. Este análisis se utiliza para desarrollar una descripción general de la organización. Algunas de las variables que se deben conocer son: antigüedad, tamaño, campo de actividad, forma de dirección, ámbito geográfico, forma jurídica. Estos factores definen el marco genérico en el que se desenvuelve la organización. El marco institucional puede definirse como lo que debe o debería hacerse bajo las políticas de la organización, así como bajo las leyes y regulaciones. Para el análisis de la identidad de la organización se debe definir en primer lugar el período de tiempo en el que vamos a buscar el grueso de la información. La decisión de iniciar un proceso de planificación debe ser tomada por el consejo de dirección, comité u otro organismo de alto nivel de la organización.

Análisis estratégico:

Es un proceso para descubrir el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva (Navajo, 2002, p. 50).

En el análisis estratégico se analizará a la organización con su entorno y deberá estar dirigido principalmente por el tamaño y los recursos con que cuenta la organización. Cuando una organización quiere realizar un plan estratégico es necesario realizar un análisis de la realidad más importante y que ocupe ciertos aspectos.

Los grupos de interés tienen determinados objetivos e intereses, estando el logro de esos objetivos vinculado con la actuación de la organización.

El entorno genérico supone analizar las tendencias más significativas a nivel político, legal, económico, social, medio ambiental y tecnológico, que pueden afectar al desarrollo de la organización.

Formulación estratégica. Implica el proceso continuo que va desde la misión, visión, definición e implantación tanto de los objetivos como de las estrategias.

El proceso comienza con una extensa revisión de la misión de la organización, o en los casos que estamos planificando por primera vez, puede significar el desarrollo de la declaración de la misión. La misión representa la identidad y personalidad de la organización (p. 99). Una herramienta útil para la formulación de la misión es el enfoque de Derek F. Abell, según el cual una organización debe definir su actividad en torno a tres dimensiones: 1. Personas, usuarios o población objetivo 2. Necesidades específicas de los usuarios 3. Destrezas o habilidades mediante las cuales se satisfacen las necesidades (p. 101).

Los objetivos son resultados preestablecidos y que determinarán en resultados finales deseados por la organización. Se debe tener en cuenta a este nivel que deben ser acordes a las necesidades reales, adecuados, enfocados buscando las amenazas y oportunidades para mostrar las fortalezas y debilidades.

Implantación es “el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos”.

Indicó:

Las actividades de implantación afectan a cuatro ámbitos: diseño, organización, problemas relativos a la definición del tipo y características de la estructura organizativa; sistemas de dirección y liderazgo de recursos humanos, problemas relativos al equipo humano que implantará la estrategia; cultura organizativa, conjunto de valores y creencias que pueden facilitar o dificultar su implantación; sistemas administrativos y de control (Navajo, 2002, p. 141).

Control.

Es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia. El control puede tener las siguientes fases: a) establecimiento de objetivos y estándares b) medida y comparación de resultados con los estándares 3) análisis de las desviaciones 4) corrección de las desviaciones o acción correctora. El sistema de control debe tener las siguientes características: a. claridad y simplicidad y b. adaptabilidad (Navajo 2002, p. 146).

El concepto de planeación estratégica comienza a ser utilizado a mediados de los años sesenta por los autores Ansoff y Paulet (2000), en su libro "Estrategias Corporativas". En la década de los años sesenta, el término planeación a largo plazo se utilizó para poder hacer la descripción de un planteamiento que pudiera abarcar varios años teniendo en cuenta un año base para darle sostenibilidad a los planes y proyectos, a través de los años como parte de la gestión las organizaciones puedan asumir retos y los cambios organizacionales necesarios. En el año 1954, Peter Drucker mencionaba que para lograr obtener estrategias eficaces se requiere que los gerentes analicen la situación presente y que los cambios se den en caso necesario, saber con qué recursos cuenta la empresa y cuáles deberían ser las que se pudiera contar.

1.3 Justificación

a. Conveniencia

Los beneficiarios a la que está dirigido el trabajo de investigación son los trabajadores administrativos y la organización en sí con el fin de detectar las deficiencias tanto a nivel de habilidades como las competencias requeridas que poseen dentro de su ámbito laboral y la interrelación que existe con una buena planificación de las actividades y tareas para el logro eficaz y oportuno de la información, de las acciones tendientes a facilitar el flujo de actividades, lo que ayudará a superar las deficiencias detectadas y elevará la productividad.

b. Relevancia social

Cada organización desarrolla sus actividades de acuerdo a sus objetivos y propósitos utilizando en muchas de ellas técnicas de gestión que abarca desde el almacenamiento de información hasta los recursos humanos, por ello es fundamental que los directivos se encarguen de guiar hacia la consecución del bien de la organización. En el caso de las organizaciones públicas estos se deben a normas, directivas, estándares establecidos donde la jerarquía es vertical en cuanto a la dirección de la gestión y el establecimiento de muchas restricciones tanto a nivel organizacional y presupuestario que limita la acción que puedan

hacer los directivos por tratar de salir adelante y para una buena gestión que incluye la innovación.

c. Implicancias prácticas

El objetivo del presente trabajo de investigación es conocer las habilidades, conocimientos, competencias y como están relacionados con la planificación estratégica relacionado con el entorno laboral y por ende ayudará a resolver algunos aspectos de mejora de las competencias tanto a nivel personal y laboral.

d. Valor Teórico

En la actualidad la fuerza de las organizaciones depende en mayor grado de las personas y hacia ellas van dirigidas las tareas relevantes que servirán para realizar los trabajos en equipo; un buen liderazgo que los guíe hacia la calidad y buena disposición del recurso humano. El objetivo general es generar un buen ambiente laboral predominando la formación y competencias técnicas, de habilidades y experiencia, en función a ello contribuir al mejoramiento de esas cualidades y asignarles a las organizaciones el personal idóneo con las competencias requeridas al puesto.

e. Utilidad metodológica

El presente estudio consta de dos variables de estudio como la gestión por competencias que abarca dimensiones como liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo de personas, dirección de personal; y la segunda variable de planeamiento estratégico que contribuirá a mejorar aún más los conceptos y teorías de las variables a estudiar.

f. Justificación legal

Nueva Ley Universitaria N° 30220

1.4 Problema

El concepto de gestión por competencias es amplio, abarca desde la concepción misma de la persona como recurso humano indispensable en la realización de tareas y actividades en toda organización sea ésta de índole privado como público. Autores como Gutiérrez indicaron que las competencias “forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización”; éstas actividades se derivan en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y que permiten a la hora de diseñar planes a mediano y largo plazo responder a donde queremos llegar y el horizonte para la consecución de objetivos. Como parte inherente de las acciones de las organizaciones las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos que definen sus propias competencias para lograr que las actividades sean eficaces. Los análisis que llevaron a cumplir estos requisitos por parte del recurso humano es que asuman nuevos retos, un papel preponderante en el proceso de la planificación estratégica, por lo cual se necesita los mayores esfuerzos de capacitación por parte de las organizaciones al cumplimiento de las metas propuestas para hacer que las personas sean competentes y logren producir el impacto necesario para llegar a obtener los resultados favorables que se espera en el corto plazo y sea permanente en el tiempo. Otro de los puntos resaltantes en el proceso de la gestión por competencias es la capacitación continua que va dirigido a preparar a los integrantes un estado de calidad óptimo y que se consolide mediante los cambios con respecto a los hábitos, actitudes, aptitudes y la modificación de los comportamientos por intermedio de la capacitación constante y planificado adecuadamente.

La gestión por competencias a lo largo del proceso mismo ha demostrado ser eficaz en la gestión de los recursos humanos integrando para ello los objetivos misionales, los lineamientos requeridos por el órgano de dirección, máximo competente como ente decisor, la elaboración de competencias básicas y generales para crear perfiles adecuados y puedan ser validadas y poder implantar nuevos estilos de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, sea integral para que la

gestión de los recursos humanos sea simplificada y mejorada, con la debida asignación de los recursos, la vinculación y contribución al desarrollo profesional de las personas involucradas y puedan adaptarse a las condiciones cambiantes de las organizaciones y toma de decisiones claras, homogéneas y definitivamente objetivas en todo sentido. Como lo dijo Alles “son las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección en función del puesto que la persona ocupe en el presente u ocupará en el futuro”. Por ello, en la actualidad se hacen los esfuerzos necesarios por parte de las instituciones públicas como SERVIR para que las personas desarrollen sus habilidades, conocimientos, aptitudes y destrezas y puedan cumplir con cabalidad sus funciones dentro de sus puestos de trabajo y permitir con ello formar mejores líderes, que el trabajo en equipo sea fundamental.

La evolución en la concepción de la dirección de los recursos humanos en las últimas décadas ha sufrido cambios importantes, dejó de ser un costo para ser incorporado como recurso estratégico de naturaleza multidisciplinaria para poder generar objetivos estratégicos y darle valor a la generación de competencias como el desempeño laboral, las actitudes hacia y entre los trabajadores y el compromiso ineludible hacia las organizaciones; como lo dijo Puchol (2012) “la dirección de recursos humanos se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y puedan desempeñar mayores responsabilidades”.

Se plantea el siguiente problema general:

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017?

Se menciona los problemas específicos siguientes:

¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo de personas y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017?

¿Cuál es la relación que existe entre la dirección de personas y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017?

¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017?

1.5 Hipótesis

Como hipótesis general se menciona que existe una relación directa entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Salud del Niño- 2017

Se plantean las siguientes hipótesis específicas:

Existe relación directa entre desarrollo de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

Existe relación directa entre dirección de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

Existe relación directa entre liderazgo y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

Existe relación directa entre trabajo en equipo y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

1.6 Objetivos

Como objetivo general se menciona lo siguiente:

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

Se mencionan los objetivos específicos siguientes:

Determinar que existe relación entre desarrollo de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

Determinar que existe relación entre dirección de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

Determinar que existe relación entre liderazgo y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

Determinar que existe relación entre trabajo en equipo y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Definición de variable

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 105) “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. “Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegar a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría”.

Definición conceptual de la Variable 1. Gestión por competencias

Son aquellas que forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización (Gutiérrez, 2010, p. 25).

Definición conceptual de la Variable 2. Planeamiento estratégico

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas que deben recorrer las organizaciones tanto públicas como privadas (Navajo, 2002, p. 27)

Definición operacional de la Variable 1. Gestión por competencias

El sustento utilizado para definir la variable gestión por competencias fue con el uso de cuestionario de 25 preguntas que se divide en las siguientes dimensiones: Desarrollo de personas, dirección de personas, liderazgo y trabajo en equipo.

Definición operacional de la Variable 2. Planeamiento estratégico

El sustento utilizado para definir la variable gestión por competencias fue con el uso de cuestionario de 25 preguntas que se divide en las siguientes dimensiones:

Organización del proceso, análisis estratégico, formulación de estrategias, implantación y control.

2.2 Operacionalización de Variables

Según Reynolds (1986, p. 52) citado por Hernández, et. al (2014) una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. Casi siempre se dispone de varias definiciones operacionales de una variable (p.120).

Tabla 1.

Operacionalización de la variable: gestión por competencias

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rango
Desarrollo de personas	Necesidades de formación profesionales y técnicas	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07		
Liderazgo	Estilos de liderazgo	08, 09, 10, 11, 12, 13	Se utilizó la escala ordinal según las categorías	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
Trabajo en equipo	Listado de actitudes	14, 15, 16, 17, 18, 19		
Dirección de personas	Plantea preguntas sobre evaluación de desempeño	20, 21, 22, 23, 24, 25		

Tabla 2

Operacionalización de la variable: planeamiento estratégico

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escala de medición	Niveles y rango
Organización del proceso.	Decisión de planificar	01, 02, 03, 04, 05	Se utilizó la escala ordinal según las categorías	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
	Identidad de la organización			
Análisis Estratégico	Análisis del entorno interno y externo de la organización	06, 07, 08, 09, 10		
Formulación de estrategias	Definir visión y misión.	11, 12, 13, 14, 15, 16		
Implantación	Medición del nivel de resistencia a los cambios	17, 18, 19, 20, 21		
Control	Nivel de eficacia de gestión obtenidos	22, 23, 24, 25		

2.3 Metodología

La presente investigación utilizó el método científico, descriptivo correlacional.

Método descriptivo.

De acuerdo con Sánchez y Reyes (1998) el método descriptivo consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural; por tanto las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudios son mínimas, por lo cual su validez interna es discutible. A través del método descriptivo se identifica y conoce la naturaleza de una situación en la medida en que ella existe durante el tiempo del estudio, por consiguiente no hay administración o control

manipulativo o un tratamiento específico. Su propósito básico es: describir como se presenta y qué existe con respecto a las variables o condiciones en una situación (p. 33).

El método descriptivo consiste en describir, analizar e interpretar un conjunto de hechos relacionados a las variables de estudio. Por lo que la investigación será de tipo correlacional ya que las dos variables de estudio se unen.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) “los diseños descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción” (pp. 152,153)

Alma, Méndez y Sandoval (2007) describió: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, citado por Hernández, Fernández y Baptista, p. 60).

Un estudio descriptivo, igual que los demás tipos de investigación, sólo que con más especificidad, empieza por determinar el objeto de estudio. Luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese objeto de estudio; supone una adecuada familiarización con el objeto de estudio para saber qué y cómo se va a medir lo que nos interesa. Algunos autores agregan otros tipos de investigaciones correlacionales, explicativas, exploratorias, cuasi-experimentales. En un estudio conceptual es conveniente que algún aspecto o variable se mida, o que se utilicen mediciones que otros investigadores han realizado.

Método estadístico. Es un conjunto de procedimientos que permite, a partir de las informaciones estadísticas, efectuar un análisis de las mismas con el objeto de realizar nuevas acciones a efectos de ampliar, modificar o sustituir las

estadísticas existentes y obtener así, conclusiones válidas sobre el fenómeno estudiado.

Método correlacional. Según Hernández, et.al (2010) los diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado (p. 154). Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstos puramente correlacionales o relaciones causales.

Enfoque cuantitativo.

De acuerdo con Alma, Méndez y Sandoval (2007) “el enfoque cuantitativo es elegante; permiten hacer tablas y gráficas que ilustran adecuadamente un fenómeno. Cuantificar es establecer magnitudes precisas, y evitar las afirmaciones tan imprecisas y subjetivas” (p. 21).

2.4 Tipo de estudio

“Los diseños transeccionales correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 157)

Según su finalidad: sustantiva básica.

Según Sierra Bravo (1994) se puede dividir la investigación social en básica y aplicada. Se llama básica porque es el fundamento de toda otra investigación. Por el contrario, la investigación social aplicada, busca mejorar la sociedad y resolver sus problemas.

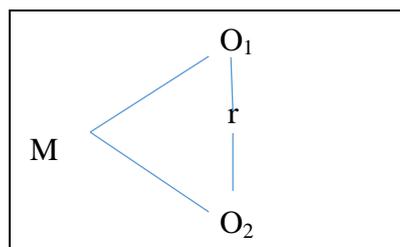
En síntesis, se puede decir que la finalidad de la investigación social en su conjunto es el conocimiento de la estructura de los fenómenos sociales, que

permita explicar su funcionamiento con el propósito de poder llegar a su control, reforma y transformación.

2.5 Diseño

Los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo modo, cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales. (Hernández et. al, p. 157).

Según Sánchez y Reyes la muestra está dada por dos variables



donde:

M : muestra de estudio

O₁ : variable 1

O₂ : variable 2

r : relación que existe entre las 2 variables

Lo que significa M de estudio conformado serán aplicados a instrumentos que corresponde a la variable Gestión por competencias y la variable Planeamiento Estratégico, a su vez, los resultados serán procesados mediante la estadística descriptiva.

2.6 Población, muestra y muestreo

Población.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p. 174).

Nuestra población comprende a personal nombrado administrativo: en total 193 servidores tanto varones como mujeres. Se encuentra subdividida en categorías o niveles definidos según cuadro de asignación de personal (CAP) del Instituto Nacional de Salud del Niño.

Muestra

Para Hernández, et. al (2014) la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Todas las muestras (en el enfoque cuantitativo) deben ser representativas (p. 175).

Para determinar se utilizará la siguiente formula que está citado en Sierra Bravo.

Definimos tamaño de la muestra:

N: Tamaño de la población

n: Tamaño de la muestra

E: Margen de error=0.05

P y q: la máxima probabilidad $P = 0,5$ $q = 0,5$

$N = 270$ servidores

$$n = X$$

$$E = 0,05$$

$$P = 0,5$$

$$q = 0,5$$

Fórmula citado en Alma Del Cid:

$$n = \frac{z^2 pqN}{z^2(N-1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(3.8416)(193)(0.25)}{(0.025)(192) + (3.8416)(0.25)} = \frac{185}{1.48} = 125$$

Muestreo

Probabilístico

Aleatorio Estratificado

Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresó que la muestra probabilística estratificada es aquel en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento.

Criterios de selección

Se incluye dentro de la población y muestra solo personal administrativo y en calidad de nombrado según el Cuadro de Asignación de Personal del Instituto Nacional de Salud del Niño a la fecha.

Se incluye personal directivo que ejerce funciones en la parte administrativa y que ostenta categoría de administrativo.

Profesionales		Técnicos		Total		
Varones	Damas	Varones	damas	Varones	Damas	
16	35	75	67	91	102	193

Se excluye personal directivo de las direcciones por ser personal asistencial, asimismo personal CAS y terceros.

TIPO	CANTIDAD DE TRABAJADORES	w	CANTIDAD DE TRABAJADORES POR (W)
Prof.	51	0,6512	33
Tecn.	142	0,6512	92
N	193		n = 125

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Las técnicas e instrumentos que se ha utilizado para la recolección de la información se han desarrollado de acuerdo con las características y necesidades que se ha requerido para cada variable.

Técnicas

La técnica empleada para obtener información de las dos variables a estudiar es la encuesta que consistirá en recolectar información relevante para el trabajo de investigación a los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Salud del Niño en forma personalizada y aleatoria.

Instrumentos

El instrumento fue el cuestionario estructurado que consta de 25 preguntas o ítems para las dos variables en estudio.

Ficha Técnica de variable Gestión por Competencias

Nombre : **Gestión por Competencias**

Autor : Guerra Jamanca, Freddy Antonio

Procedencia: Universidad César Vallejo. Post Grado en Gestión Pública

Aplicación : Es de carácter individual a personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño 2017

Propósito : La técnica a emplearse es la encuesta y el instrumento es el cuestionario del cual se desprende que su contenido formulará 25 preguntas considerando los niveles para cada variable utilizada por ser un estudio correlacional. Asimismo, las preguntas de selección múltiple presentarán cinco alternativas con una sola respuesta posible.

Normas de aplicación:

Indicaciones generales: el instrumento tendrá por objeto conocer la relación que existe entre la Gestión por Competencias y el planeamiento estratégico con respecto al personal administrativo. El instrumento será elaborado con fines de investigación, por lo que sus resultados se manejarán con estricta reserva.

Indicaciones específicas: el instrumento tendrá por objeto identificar la relación que existe entre las dimensiones de la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo. Por otro lado el instrumento presentará dos partes del que a partir de ellos se formularán preguntas con respecto a las dimensiones que conciernen a la Gestión por Competencias y el de Planeamiento Estratégico.

Escala de valores	Respuesta	Valor
Nunca	correcta	1
Casi nunca	correcta	2
A veces	correcta	3
Casi siempre	Correcta	4
Siempre	Correcta	5

Las preguntas deberán ser respondidas de manera correcta y de esta manera logran las puntuaciones mencionadas.

Por otro lado la confiabilidad del instrumento se realizará mediante el Alfa de Cronbach. Con respecto a la validez del instrumento se efectuará mediante los docentes expertos o afín.

Validación y confiabilidad del instrumento.

La validez de los instrumentos, para la presente investigación, se realizó mediante la técnica de "juicio de expertos". Consiste en someter a juicio de 3 o más expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos. Ellos analizan el instrumento bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad. Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que "Hay Suficiencia".

La validez, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

Tabla 3

Validación de juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1	Dr. Esteban Medrano Reynoso	Aplicable
Experto 2	Dra. Karen Alfaro Mendives	Aplicable
Experto 3	Dr. Chantal Jara Aguirre	Aplicable

Confiabilidad.

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200)

Tabla 4

Niveles de Confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Se ha aplicado a un cierto número de sujetos encuestados para definir el nivel de validez del instrumento con un nivel de confiabilidad de 95% según el alfa de Cronbach mediante la utilización del sistema SPSS.

Fórmula del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right]$$

Nivel de Confiabilidad por alfa de Cronbach para la Variable 1:

Tabla 5

Estadística de fiabilidad de la Gestión por Competencias

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,753	25

Del análisis estadístico,

sobre la confiabilidad de los instrumentos, por alfa de Cronbach fue 0,753 de tal manera que el instrumento tiene un nivel de moderada confiabilidad.

Tabla 6

Estadística de fiabilidad de Planeamiento Estratégico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,757	25

Del análisis estadístico, sobre la confiabilidad de los instrumentos, por alfa de Cronbach fue 0,757 de tal manera que el instrumento tiene un nivel de moderada confiabilidad.

2.8 Métodos de análisis de datos.

Para el presente estudio se tendrá en cuenta lo siguiente:

Gráficos de barras.

Un gráfico de barras es una forma de resumir un conjunto de datos por categorías. Las categorías podrían ser desde grupos de edad a ubicaciones geográficas.

Medidas de dispersión.

Un diagrama de dispersión es una gráfica de datos apareados (x, y), con un eje x horizontal y un eje y vertical. Los datos se aparean de tal forma que cada valor de un conjunto de datos corresponde a un valor de un segundo conjunto de datos... El patrón de los puntos graficados suele ser útil para determinar si hay alguna relación entre las dos variables (Triola, 2004, p. 51).

Medidas de correlación. Rho de Spearman.

Los coeficientes rho de Spearman son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos. Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales (Hernández, et. al 2014, pp. 322,323)

Prueba de Contrastación de hipótesis.

El proceso que permite realizar el contraste de hipótesis requiere ciertos procedimientos, se ha podido verificar los planteamientos de diversos autores, cada uno de ellos con sus respectivas características y peculiaridades.

Una hipótesis en el contexto de la estadística inferencial es una proposición respecto de uno o varios parámetros, y lo que el investigador hace por medio de la prueba de hipótesis es determinar que la hipótesis poblacional es congruente con los datos obtenidos en la muestra (Hernández, et. al 2014, p. 299).

2.9 Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente de la Jefatura de la Oficina de Personal y de la Dirección General del Instituto Nacional de Salud del Niño. Asimismo se mantuvo el anonimato de los sujetos encuestados, el respeto y consideración y no hubo prejuzgamiento.

III. Resultados

Una vez elaborado los cuestionarios con respecto a las variables de estudio, se determinó la validez de los instrumentos, considerando la validez de contenido, de tal manera el docente de curso tuvo la bondad de validar los instrumentos con respecto a las variables de estudio: gestión por competencias y planeamiento estratégico, posteriormente se determinaron los valores de la confiabilidad y para ello se determinó mediante la fórmula de Alfa de Cronbach, dichos instrumentos fueron aplicados a la muestra de estudio, es decir a los servidores administrativos del Instituto Nacional de Salud del Niño; la información obtenida fueron procesados mediante el SPSS, cuyos resultados se observan a continuación.

Tabla 7.

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable gestión por competencias del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	47	37.6
Regular	73	58.4
Válido		
Bajo	5	4.0
Muy bajo	0	0.0
Total	125	100

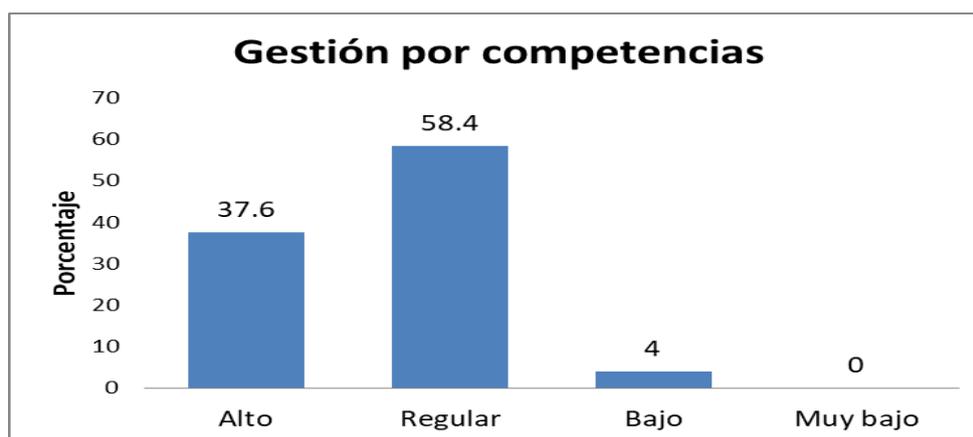


Figura 3. Porcentaje de la variable gestión por competencias del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

Interpretación:

Se observó que el personal administrativo encuestado del Instituto Nacional de Salud del Niño un 37.6% considera que la gestión por competencias es alto, un 58.4% regular y “bajo” un 4%, que la institución brinda parcialmente la generación de competencias básicas necesarias y lograr que se pueda desarrollar las habilidades, conocimientos, de mejorar ambientes de trabajo y de fomentar que las líneas de liderazgo no sean limitantes en el cumplimiento de sus labores habituales y de mejora en los niveles de desempeño.

Tabla 8.

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión desarrollo de personas del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Alto	10	8
	Regular	97	77.6
	Bajo	16	12.8
	Muy bajo	2	1.6
	Total	125	100

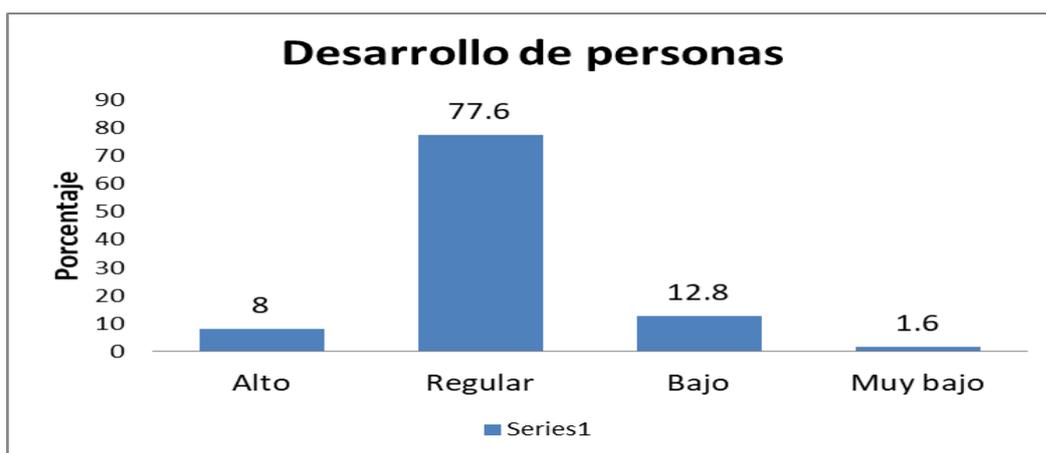


Figura 4. Porcentaje de la dimensión desarrollo de personas.

Se observa que el personal administrativo en el Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto a la dimensión desarrollo de personal un 77.6% considera que es “regular” y “bajo” un 12.8%.

Tabla 9.

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión liderazgo del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	26	20.8
Regular	81	64.8
Bajo	13	10.4
Muy bajo	5	4.0
Total	125	100

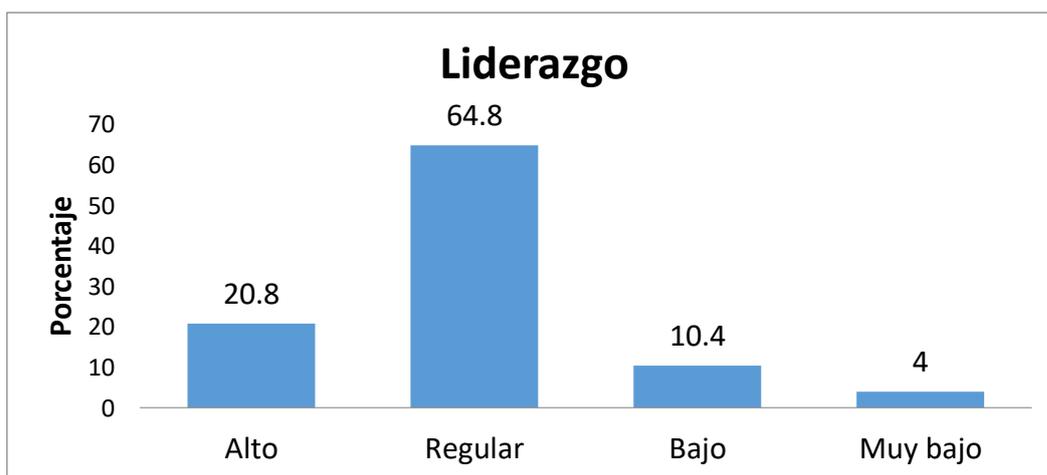


Figura 5. Porcentajes de la dimensión liderazgo.

Interpretación:

Se observó que el personal administrativo en el Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto a la dimensión liderazgo un 64.8% considera que es “regular”, “alto” un 20.8% y “bajo” en 10.4%.

Tabla 10.

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión trabajo en equipo del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	50	40.0
Regular	68	54.4
Bajo	5	4.0
Muy bajo	2	1.6
Total	125	100

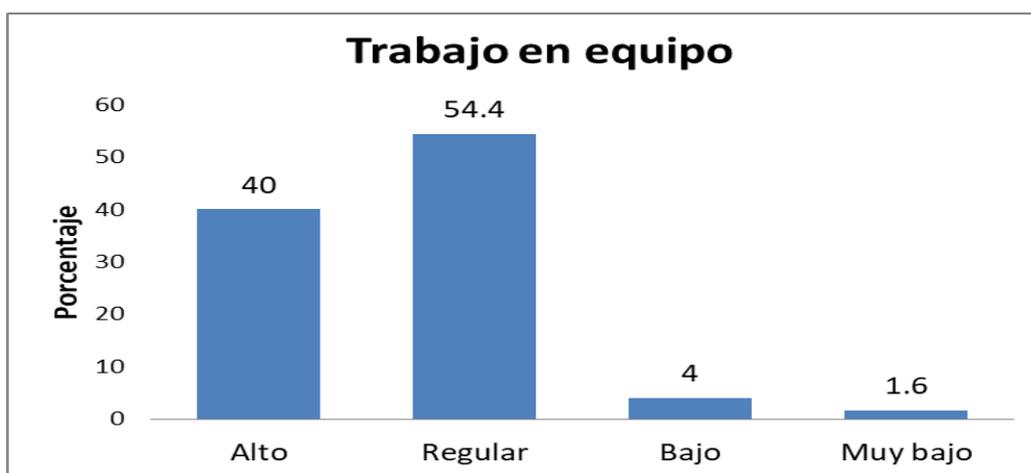


Figura 6. Porcentajes de la dimensión trabajo en equipo

Interpretación:

Se observó que el personal administrativo en el Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto a la dimensión trabajo en equipo un 54.4% considera que es “regular”, “alto” en 40.0% y “bajo” un 4.0%.

Tabla 11.

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión dirección de personas en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	26	20.8
Regular	78	62.4
Bajo	15	12.0
Muy bajo	6	4.8
Total	125	100

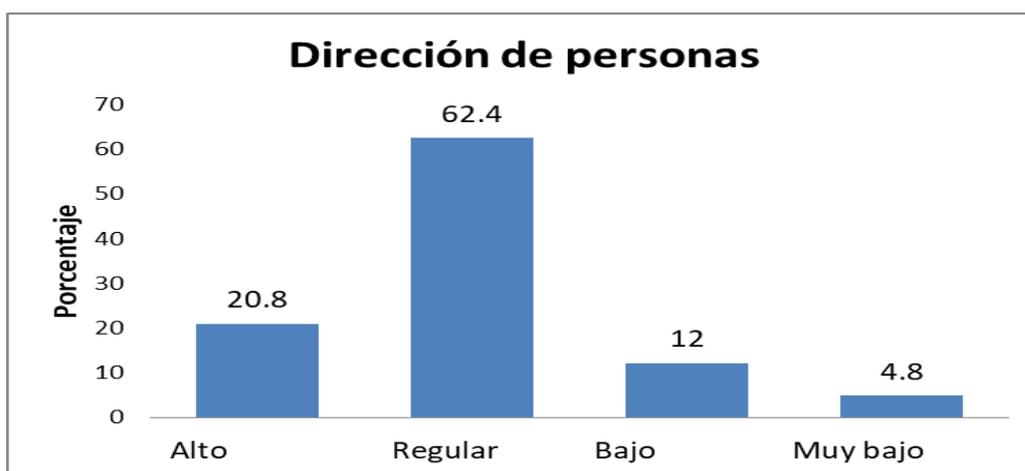


Figura 7. Porcentaje de la dimensión dirección de personas.

Interpretación:

Se observó que el personal administrativo en el Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto a la dimensión dirección de personas un 62.4% considera que es “regular”, “alto” en 20.8% y “bajo” un 12%.

Tabla 12

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

	Frecuencia	Porcentaje	
Alto	8	6.4	
Regular	69	55.2	
Válido	Bajo	42	33.6
	Muy bajo	6	4.8
	Total	125	100

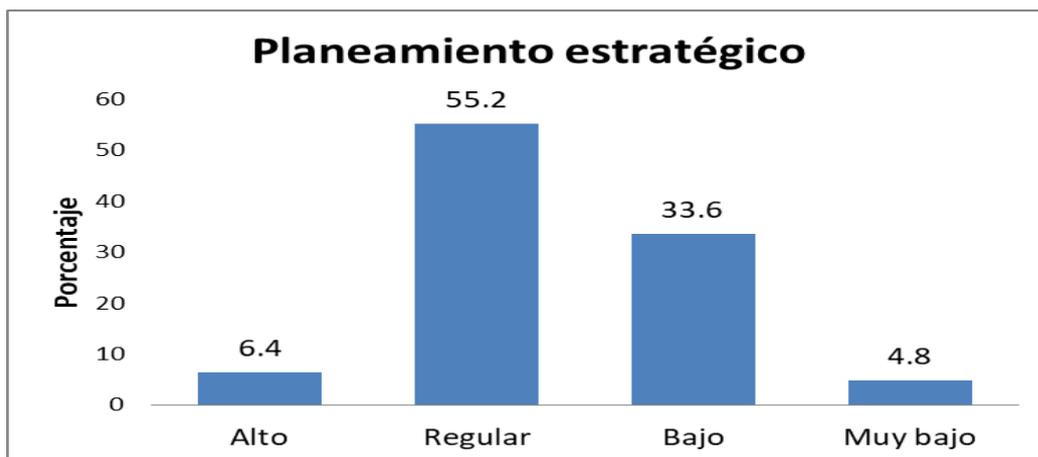


Figura 8. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable planeamiento estratégico del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

Interpretación:

Se observó que el personal administrativo en el Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto al planeamiento estratégico un 55.2% considera que es “regular”, “bajo” un 33.6% y “alto” en 6.4%.

Tabla 13

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión organización del proceso en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	6	4.8
Regular	51	40.8
Válido	59	47.2
Muy bajo	9	7.2
Total	125	100

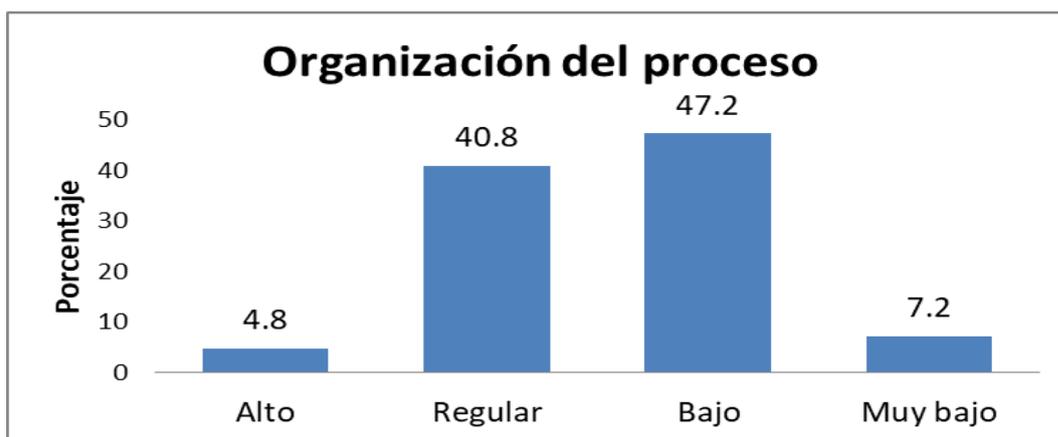


Figura 9. Niveles de porcentaje de la dimensión organización del proceso

Interpretación:

Se observó que el personal administrativo en el Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto a la dimensión Organización del Proceso un 47.2% considera que es “bajo”, “regular” un 40.8% y “alto” en 4.8%. Es decir, que la identidad con la organización en general es baja.

Tabla 14

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión análisis estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0
Regular	55	44.0
Bajo	66	52.8
Muy bajo	4	3.2
Total	125	100



Figura 10. Niveles de porcentaje de la dimensión análisis estratégico

Interpretación:

Se observó que el personal administrativo en el Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto a la dimensión Análisis Estratégico un 52.8% considera que es “bajo”, “regular” un 44.0% y “muy bajo” en 3.2%.

Tabla 15

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión formulación de estrategias en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	7	5.6
Regular	62	49.6
Válido		
Bajo	51	40.8
Muy bajo	5	4.0
Total	125	100

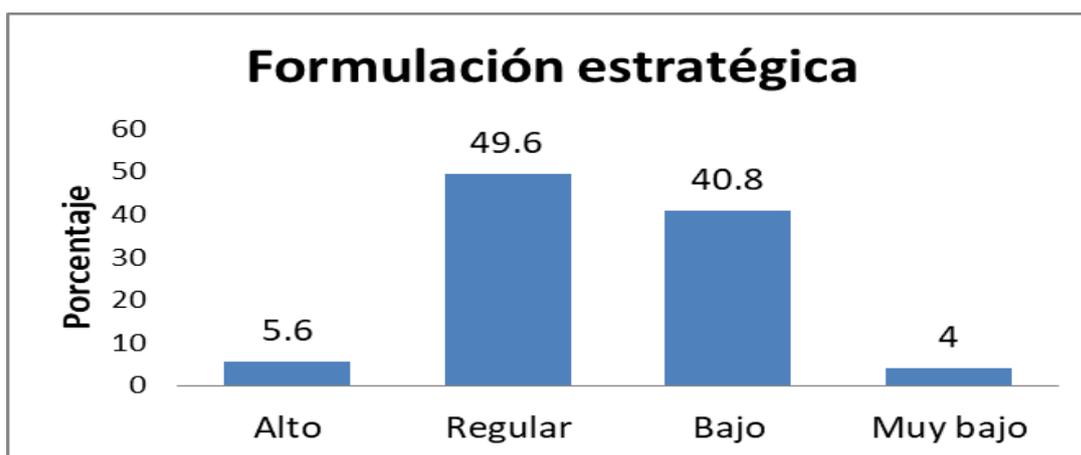


Figura 11. Niveles de porcentaje de la dimensión formulación de estrategias

Interpretación:

Se observó que el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto a la dimensión formulación de estrategias un 49.6% considera que es “regular”, “bajo” en 40.8% y “alto un 5.6%.

Tabla 16

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión implantación en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0
Regular	58	46.4
Bajo	51	40.8
Muy bajo	16	12.8
Total	125	100

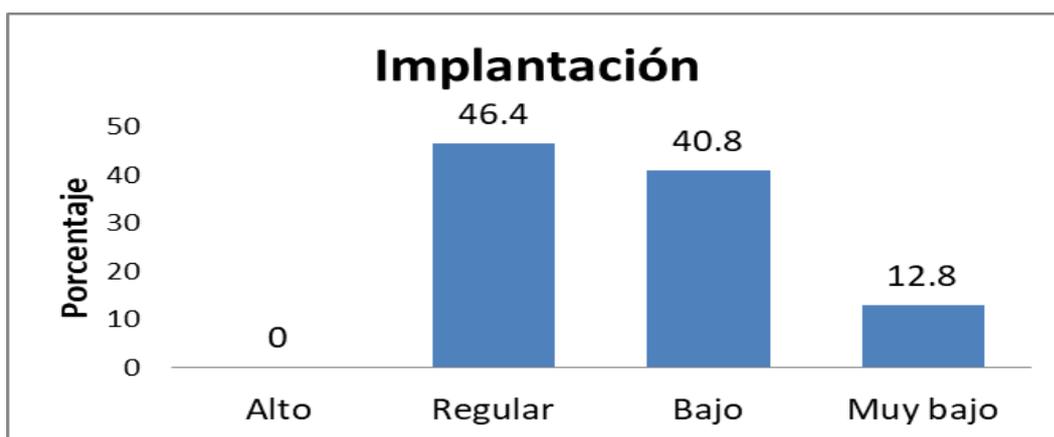


Figura 12. Porcentajes de la dimensión implantación

Interpretación:

Se observó que el personal administrativo en el Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto a la dimensión implantación un 46.4% considera que es “regular”, “bajo” en 40.80% y “muy bajo” un 12.8%.

Tabla 17

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión control en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	3	2.4
Regular	45	36.0
Válido Bajo	61	48.0
Muy bajo	16	12.8
Total	125	100

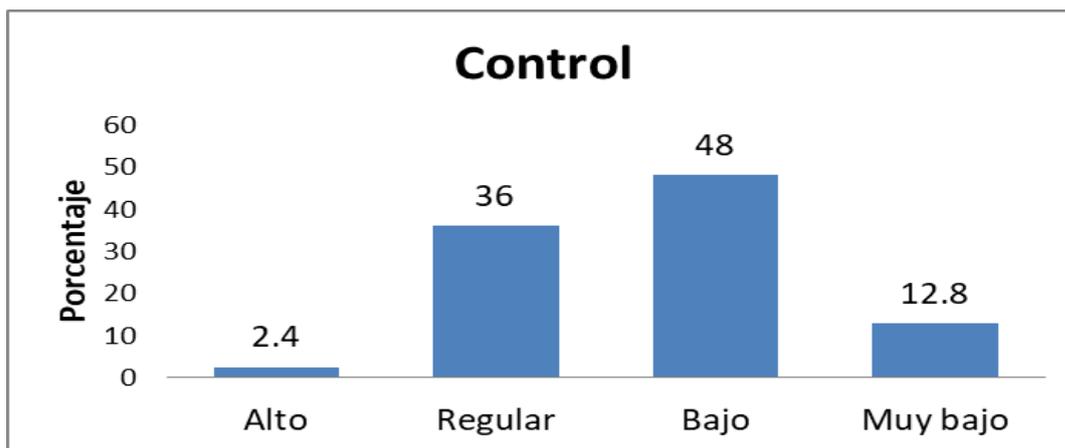


Figura 13. Niveles de porcentaje de la dimensión control

Interpretación:

Se observó que el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto a la dimensión Control un 48.0% considera que es “bajo”, “regular” un 36.0% y “muy bajo” en 12.8%.

9.2 Coeficiente de correlación con respecto a las variables gestión por competencias y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

Tabla 18.

Correlación entre las variables gestión por competencias y planeamiento estratégico.

		Gestión por Competencias	Planeamiento Estratégico
Rho de Spearman	Gestión por Competencias	1,000	,712 **
			,000
		125	125
	Planeamiento Estratégico	,712 **	1,000
		,000	
		125	125

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

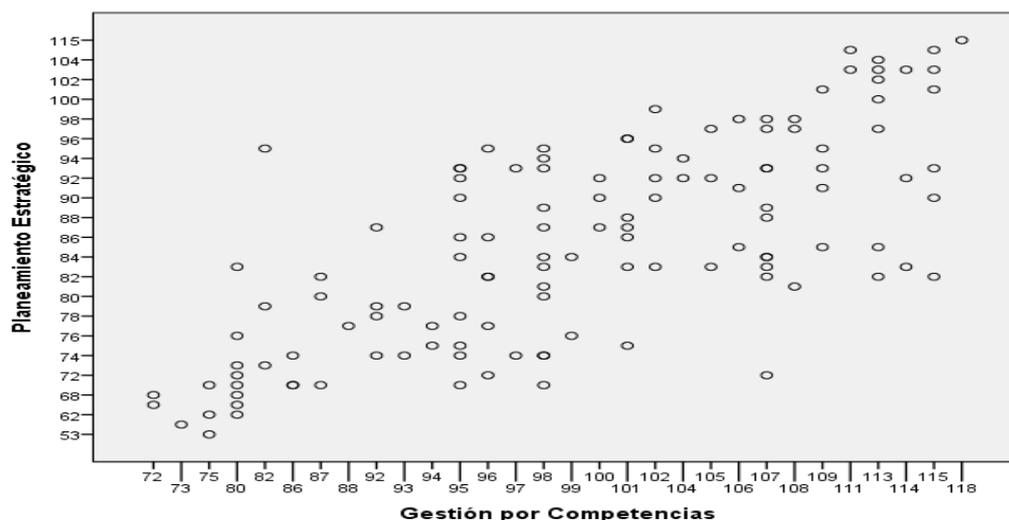


Figura 14. Gestión por competencias y Planeamiento Estratégico.

Tabla 19.

Interpretación de los coeficientes de correlación

Coeficiente de Correlación	Interpretación
De +/- 1.00	Correlación perfecta (+) o (-)
De +/- 0.90 a +/- 0.99	Correlación muy alta (+) o (-)
De +/- 0.70 a +/- 0.89	Correlación alta (+) o (-)
De +/- 0.40 a +/- 0.69	Correlación moderada (+) o (-)
De +/- 0.20 a +/- 0.39	Correlación baja (+) o (-)
De +/- 0.01 a +/- 0.19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

En consecuencia, la correlación entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017, es una correlación alta y positiva, debido a que $R_s = 0,712$; con respecto a la muestra de estudio.

9.3 Contratación de hipótesis con respecto a la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

a) Hipótesis Operacional

Ho: No existe correlación alta estadísticamente significativa en la población entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

$$Ho: \rho_s = 0$$

Ha: Existe correlación alta estadísticamente significativa en la población entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

$$Ha: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,01 \text{ es decir el } 1\%$$

c) Recolección de datos y cálculos

$$n = 125$$

$$r_s = 0,712$$

Siendo el valor de la correlación a nivel de la muestra, de 0,712 y como p es menor que alfa ($p < \alpha$), en tal sentido se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna, lo que significa que existe suficiente evidencia para sustentar la afirmación de una correlación entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en la población motivo de estudio.

d) Conclusión Estadística

Se concluye que: existe correlación alta estadísticamente significativa en la población entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

9.3 Coeficiente de correlación con respecto a la dimensión desarrollo de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

Tabla 20.

Correlación entre la dimensión desarrollo de personas y planeamiento estratégico.

Correlaciones				
			Desarrollo de personas	Planeamiento Estratégico
Rho de Spearman	Desarrollo de personas	Coeficiente de correlación	1.000	,572**
		Sig. (bilateral)		.000
	N		125	125
	Planeamiento Estratégico	Coeficiente de correlación	,572**	1.000
Sig. (bilateral)		.000		
N			125	125

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

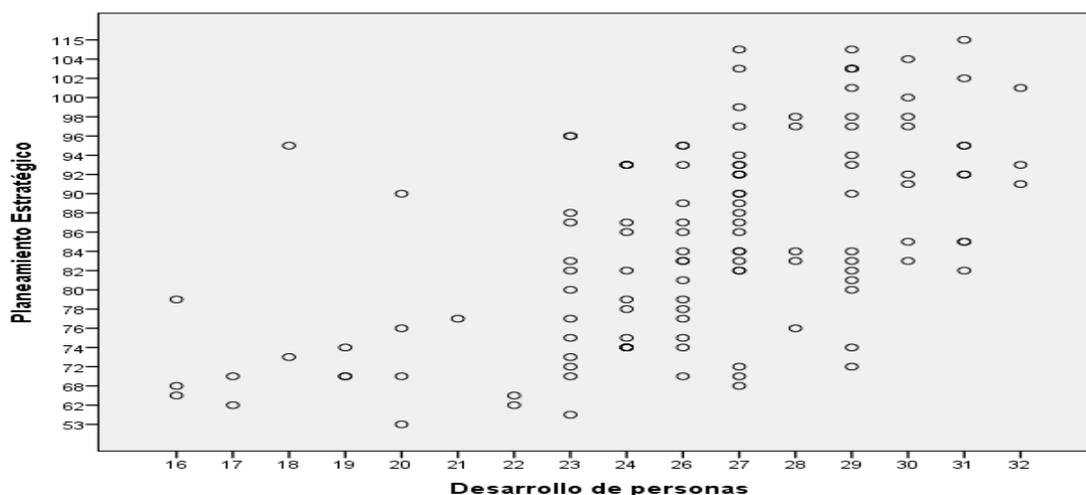


Figura 15. Dimensión desarrollo de personas y variable planeamiento estratégico

En consecuencia, la correlación entre la dimensión desarrollo de personas y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017, es una correlación moderada y positiva, debido a que $r_s = 0,572$ con respecto a la muestra de estudio.

Contrastación de hipótesis.

Con respecto a la dimensión desarrollo de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

e) Hipótesis Operacional

Ho: No existe correlación moderada estadísticamente significativa en la población entre la dimensión desarrollo de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

$$Ho: \rho_s = 0$$

Ha: Existe correlación moderada estadísticamente significativa en la población entre la dimensión desarrollo de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

$$Ha: \rho_s \neq 0$$

f) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,01 \text{ es decir el } 1\%$$

g) Recolección de datos y cálculos

$$n = 125$$

$$r_s = 0,572$$

Siendo el valor de la correlación a nivel de la muestra, de 0,572 y como p es menor que alfa ($p < \alpha$), en tal sentido se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna, lo que significa que existe suficiente evidencia para sustentar la afirmación de una correlación entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en la población motivo de estudio.

h) Conclusión Estadística

Se concluye que: existe correlación moderada estadísticamente significativa en la muestra de estudio entre la dimensión desarrollo de personas y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

9.4 Coeficiente de correlación con respecto a la dimensión dirección de personas y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

Tabla 21.

Correlación entre la dimensión dirección de personas y variable planeamiento estratégico

Correlaciones			
		Dirección de personas	Planeamiento Estratégico
Rho de Spearman	Dirección de personas	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,610** .000
		N	125 125
	Planeamiento Estratégico	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,610** .000
		N	125 125

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

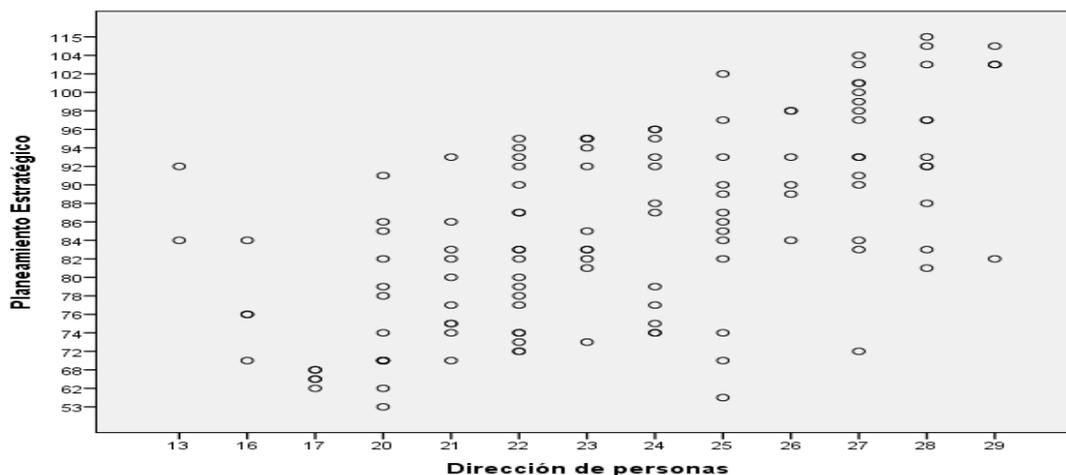


Figura 16. Dimensión dirección de personas y variable planeamiento estratégico.

En consecuencia, la correlación entre la dimensión dirección de personas y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017, es una correlación moderada y positiva, debido a que $r_s = 0,610$ con respecto a la muestra de estudio.

Contrastación de hipótesis.

Con respecto a la dimensión dirección de personas y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

a) Hipótesis Operacional

Ho: No existe correlación moderada estadísticamente significativa en la muestra entre la dimensión dirección de personas y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

$$H_0: \rho_s = 0$$

Ha: Existe correlación moderada estadísticamente significativa en la muestra entre la dimensión dirección de personas y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

$$H_a: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,01 \text{ es decir el } 1\%$$

c) Recolección de datos y cálculos

$$n = 125$$

$$r_s = 0,610$$

Siendo el valor de la correlación a nivel de la muestra, de 0,610 y como p es menor que alfa ($p < \alpha$), en tal sentido se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna, lo que significa que existe suficiente evidencia para sustentar la afirmación de una correlación entre la dimensión dirección de personas y la variable planeamiento estratégico en la población motivo de estudio.

d) Conclusión Estadística

Se concluye que: existe correlación moderada estadísticamente significativa en la población entre la dimensión dirección de personas y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

9.5 Coeficiente de correlación con respecto a la dimensión liderazgo y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

Tabla 22

Correlación entre la dimensión Liderazgo y variable Planeamiento Estratégico

Correlaciones				
			Liderazgo	Planeamiento Estratégico
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	,539**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	125	125
	Planeamiento Estratégico	Coeficiente de correlación	,539**	1.000
		Sig. (bilateral)		.000
		N	125	125

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

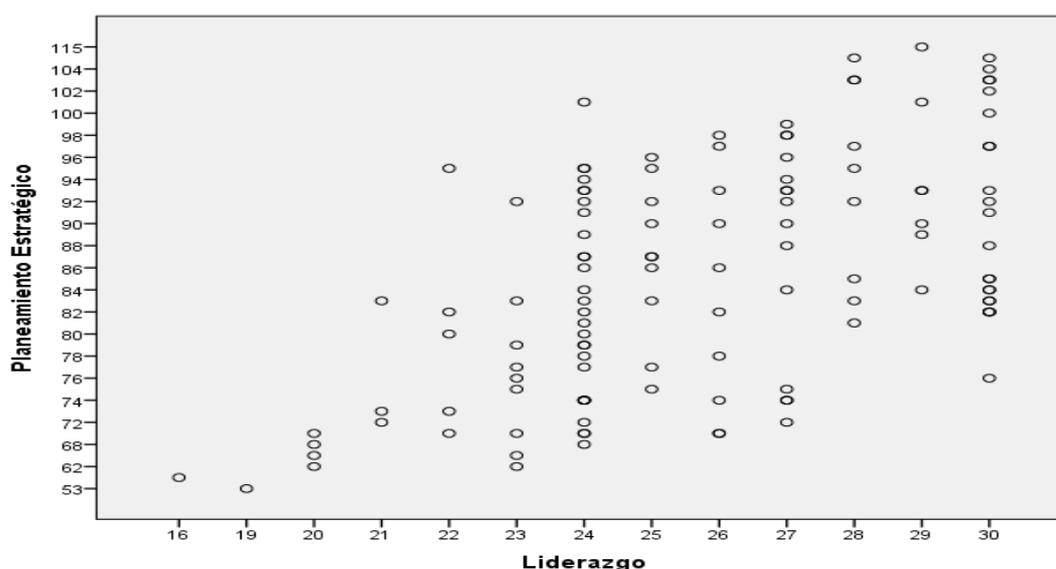


Figura 17. Dimensión liderazgo y variable planeamiento estratégico

En consecuencia, la correlación entre la dimensión liderazgo y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017, es una correlación moderada y positiva, debido a que $r_s = 0,539$ con respecto a la muestra de estudio.

Contrastación de hipótesis.

Con respecto a la dimensión liderazgo y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

a) Hipótesis Operacional

Ho: No existe correlación moderada estadísticamente significativa en la muestra entre la dimensión liderazgo y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

$$H_0: \rho_s = 0$$

Ha: Existe correlación moderada estadísticamente significativa en la muestra entre la dimensión liderazgo y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

$$H_a: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,01 \text{ es decir el } 1\%$$

c) Recolección de datos y cálculos

$$n = 125$$

$$r_s = 0,539$$

Siendo el valor de la correlación a nivel de la muestra, de 0,610 y como p es menor que alfa ($p < \alpha$), en tal sentido se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna, lo que significa que existe suficiente evidencia para sustentar la afirmación de una correlación entre la dimensión liderazgo y la variable planeamiento estratégico en la muestra motivo de estudio.

d) Conclusión Estadística

Se concluye que: existe correlación moderada estadísticamente significativa en la muestra entre la dimensión liderazgo y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

9.6 Coeficiente de correlación con respecto a la dimensión trabajo en equipo y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

Tabla 23

Correlación entre la dimensión trabajo en equipo y variable planeamiento estratégico

Correlaciones				
			Trabajo en equipo	Planeamiento Estratégico
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1.000	,592**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	125	125
Rho de Spearman	Planeamiento Estratégico	Coeficiente de correlación	,592**	1.000
		Sig. (bilateral)		.000
		N	125	125

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

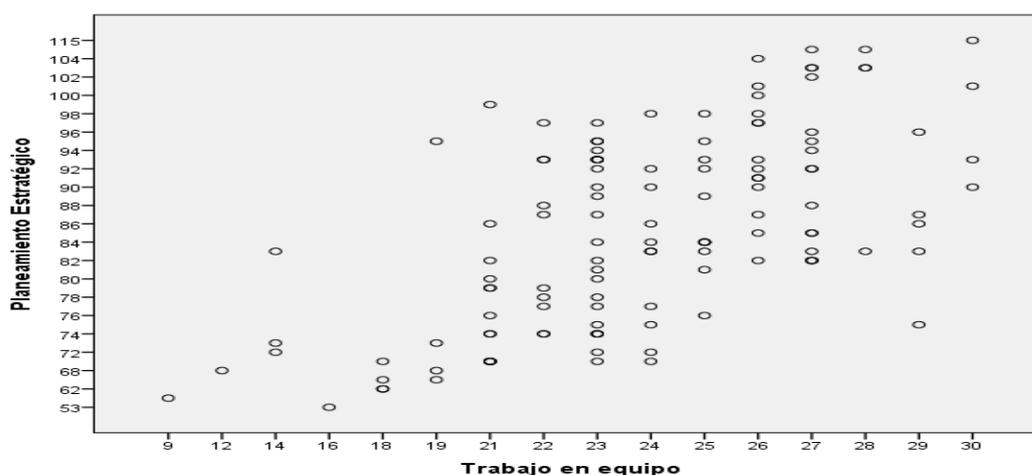


Figura 18. Dimensión trabajo en equipo y variable planeamiento estratégico

En consecuencia, la correlación entre la dimensión trabajo en equipo y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017, es una correlación moderada y positiva, debido a que $r_s = 0,592$ con respecto a la muestra de estudio.

Contrastación de hipótesis.

Con respecto a la dimensión trabajo en equipo y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

a) Hipótesis Operacional

Ho: No existe correlación moderada estadísticamente significativa en la muestra entre la dimensión trabajo en equipo y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

$$H_o: \rho_s = 0$$

Ha: Existe correlación moderada estadísticamente significativa en la muestra entre la dimensión trabajo en equipo y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

$$H_a: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,01 \text{ es decir el } 1\%$$

c) Recolección de datos y cálculos

$$n = 125$$

$$r_s = 0,592$$

Siendo el valor de la correlación a nivel de la muestra, de 0,610 y como p es menor que alfa ($p < \alpha$), en tal sentido se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna, lo que significa que existe suficiente evidencia para sustentar la afirmación de una correlación positiva entre la dimensión trabajo en equipo y la variable planeamiento estratégico en la muestra motivo de estudio.

d) Conclusión Estadística

Se concluye que: existe correlación moderada estadísticamente significativa en la muestra entre la dimensión trabajo en equipo y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

IV. Discusión de los resultados

El objetivo general del presente trabajo de investigación es determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Salud del Niño, según los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los servidores podemos determinar que la gestión por resultados es considerado como “regular” en 58.4% y “alto” en 37.6%; en cuanto a la dimensión desarrollo de personas es “regular” en 77.6% y “bajo” en 12.8%; en cuanto a la dimensión liderazgo se señala que es “regular” en 64.8% y “alto” en 20.8%; de la dimensión trabajo en equipo se señala que es “regular” en 54.4% y “alto” en 40%; de la dimensión dirección de personas se señala que es “regular” en 62.4% y “alto” en 20.8%.

Los resultados obtenidos reflejan cierta semejanza con el trabajo de Mena quien estuvo orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, en la cual identificó competencias cuyos resultados como promedio general en la evaluación del desempeño fue conforme a lo esperado de 87,79%. Partiendo que la Gestión por Competencias tiene como objetivo alcanzar un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo, y para llegar a la escala de desempeño excepcional que es de 90 a 100. Asimismo, se observó desempeño excepcional con respecto a los aspectos evaluados a excepción de “toma de decisiones” puede estar relacionado a ciertas decisiones como la autorización que proviene por el Rector o el Consejo Superior Universitario. También se destacó aspectos resaltantes en “orden y liderazgo”, competencias que habría que fortalecer. A su vez, aspectos menos puntuados son “Acatamiento y calidad de trabajo”, conjuntamente con el componente “Adaptabilidad”. Se consideró necesario potencializar las competencias: adaptabilidad al cambio, calidad en el servicio y trabajo, colaboración, orden y toma de decisiones, con el objetivo de que el indicador llegue al desempeño excepcional (90 a 100), lo que permitió elaborar un plan de mejora continua.

De acuerdo a la teoría planteada por Palomo (2008) con su teoría de los recursos y capacidades y al profesor David McClelland (1989) con su teoría de las necesidades aprendidas se encuentran ligados a competencias como las habilidades y conocimientos que son características propias de las personas y

deben mantenerse en el tiempo para proveer al recurso humano de ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, la necesidad de logro es el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito; la necesidad de poder es aquella necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo y la necesidad de afiliación es el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Concluyó que las necesidades buscan eventos para luego hallar soluciones posibles sobre el desempeño de las metas impuestas para la obtención de logros tanto personales como sociales (McClelland, 1989, p. 162).

Con respecto a los estudios realizados por Guerrero (2004) en su tesis *gestión del talento humano basado en competencias*, se identificó los aspectos más importantes en la creación de un modelo de gestión del talento basado en competencias como el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento, el modelo de competencias.

Dentro de sus principales conclusiones tuvo la necesidad de contar con variables organizacionales que permitan que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus operaciones y cuando una organización requiere evaluar, modificar, mejorar el desempeño y comportamiento de los trabajadores, se ve en la necesidad de apoyarse en la información de un estudio profesional y válido.

Estos estudios reflejan en cierta manera con nuestros resultados de investigación y verificamos que tanto la dimensión desarrollo de personas con un porcentaje de 77.6% es considerado como “regular” y la dirección de personas considerado como “regular” en 62.4% por lo que concluimos que existe relación, pues se requiere para mejorar las competencias el mejoramiento del desempeño y por ende para agregarle valor se desea desarrollar las habilidades y conocimientos en los trabajadores en general. Ello de acuerdo a lo mencionado por Palomo (2008) quién afirmó que las competencias derivan en un despliegue de recursos y capacidades que favorece el logro de objetivos. “Demostró que muchos recursos internos (como las capacidades organizativas y las habilidades

de los equipos de gestión) son fuente de heterogeneidad, ventajas competitivas” (p. 118).

Con respecto a la tesis de Perea (2014) dentro de su tesis de las competencias de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en las municipalidades distritales de Soplín y Capelo de la Provincia de Requena, estudió las políticas de desconcentración del procesamiento de la información financiera y presupuestaria, y su distribución entre los responsables institucionales de los diferentes sistemas administrativos, establecidos en la legislación: abastecimiento, contabilidad, tesorería, recursos humanos y la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Los principales resultados nos señalan que los trabajadores muestran alto grado de importancia a los conocimientos sobre el SIAF y a las habilidades para su manejo. Pero, se observan bajas tenencias de conocimientos del SIAF, pero esto crece ligeramente cuando se habla de la tenencia de habilidades.

Asimismo, los trabajadores expresan un alto grado de compromiso con la gestión, a su vez sienten agrado de la función que está realizando. Los problemas identificados están en la falta de un comité de caja, en la conciliación presupuestaria y el poco respeto a los acuerdos participativos. Sobre el tema de las actitudes de los trabajadores que participan en el SIAF, encontró que le otorgan un alto nivel de importancia al compromiso con la gestión que tienen los funcionarios encargados de esta importante tarea de las instituciones.

Los resultados obtenidos en nuestra investigación se refleja en cierta manera y verificamos que se considera al desarrollo de personas como “regular” en 77.6% y lo que corresponde a la dimensión dirección de personas como “regular” en 62.4% y “alto” en 20.8%. Ambas dimensiones se encuentran identificados para fomentar las habilidades y conocimientos, asimismo, la capacidad de decisión por parte de los directivos para conseguir buen ambiente de trabajo.

Según Ansoff (1965) fue quien definió el término competencia distintiva y que para determinar los perfiles de competencias tiene que tenerse en cuenta las

destrezas tanto en equipos, personales, organizativas y poseer las capacidades de dirección, lo que conlleva a resultados positivos y al logro de objetivos. Asimismo, expresó que “las competencias deben especificar las destrezas y recursos que diferencian el éxito del fracaso en las distintas clases de negocio” (p.119). Asimismo, como lo expresado por Gutiérrez en cuanto a que la gestión por competencias nos lleva a identificar necesidades de desarrollo, deberá fortalecer el talento y las capacidades para que las actividades se cumplan de manera eficaz. Muchos de los autores nos indican que la gestión por competencias permitirá logros importantes siempre y cuando la organización facilite fortalecer las capacidades y para ello se debe buscar los mecanismos necesarios para la capacitación como eje principal para que los otros aspectos como el liderazgo, trabajo en equipo puedan aflorar libremente y afianzarlos.

Según Mollo (2007) cuyo objetivo principal fue identificar, definir y levantar las competencias conductuales transversales y los perfiles de los puestos de trabajo y aplicarlos en los ámbitos de gestión de recursos humanos que son aplicables en el modelo de gestión por competencias. La metodología utilizada fueron el análisis y puestos de trabajo, distribución de los puestos de trabajo y con respecto a la recolección de datos utilizada fueron los siguientes instrumentos: lineamientos estratégicos como el panel de expertos.

Una de sus conclusiones principales permitió intervenir en el área asistencial dando apoyo y entregándoles una herramienta que potencien su productividad, desarrollo humano y la mejor atención a los usuarios. El hecho de que se enfoque en personas, ha permitido conocer sus reales competencias, reconociéndoles en el capital humano el real aporte y dimensión que, es transmisible en su entorno. Por otra parte, la sola formación académica no asegura por sí desempeños efectivos o superiores, como lo exigen las actuales condiciones del sector.

Estos estudios se ven reflejados en cierta manera con nuestra investigación en la cual de los resultados obtenidos consideran que la dimensión de personas es “regular” en 77.6%, que permite que la institución continúe

fomentando mayores habilidades y conocimientos por medio de capacitaciones que derivan en mejores progresos distintivos por parte de los servidores.

Según los estudios realizados por Alarcón (2008) en su tesis *Planificación Estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de Educación Básica (Caso U.E. Jardín Levante)* la cual estuvo dirigida a las unidades de apoyo y cuerpo docente de escuela básica con su funcionamiento como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local en un entorno cambiante y de escasos recursos. La aplicación de una metodología de corte cualitativo con un nivel de conocimiento descriptivo y de tipo investigación acción, permitió realizar la propuesta resultante, ajustando el diseño del plan a las características de la comunidad escolar. Concluye que la planificación estratégica debe ser considerada como una herramienta de gestión escolar toda vez que se adecúa a las características de las escuelas venezolanas, las cuales ejercen sus funciones en un entorno cambiante y con cada vez menores recursos y mayores compromisos a nivel social.

De acuerdo a los resultados encontrados en nuestra investigación, los estudios de Alarcón están dirigidos a una escuela, en nuestro caso los trabajadores califican de “regular” en un 55.2% el planeamiento estratégico observado en el centro laboral motivo de estudio; asimismo, en general es “regular” en las dimensiones como organización del proceso en 40.8%, análisis estratégico 44% y la implantación en 46.4%. Lo que significa que la institución tiene factores por seguir mejorando en aras de proveer mejores recursos y permitir definir las fortalezas y debilidades para adecuarse a los cambios internos y externos vinculados con la organización.

Según lo expresado por Navajo (2002) la planificación estratégica es una herramienta de análisis y toma de decisiones colectivas, cuyo fin no sólo es lograr los cambios sino responder ante las situaciones cambiantes y concretar transformaciones que requiere el entorno.

V. Conclusiones

Establecer las relaciones entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.

1. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña-2017, siendo el valor de 0,592; en consecuencia, es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
2. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la dimensión desarrollo de personas y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña-2017, siendo el valor 0,572; en consecuencia, es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
3. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la dimensión dirección de personas y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña-2017, siendo el valor 0,610; en consecuencia, es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
4. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la dimensión liderazgo y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña-2017,

siendo el valor 0,539; en consecuencia es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.

5. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la dimensión trabajo en equipo y la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña-2017, siendo el valor 0,592; en consecuencia, es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.

VI. Recomendaciones

Se plantean cinco recomendaciones en concordancia a las conclusiones descritas:

1. En cuanto a la gestión por competencias y el planeamiento estratégico se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa, no obstante, se recomienda a la luz de los resultados obtenidos ampliar su muestra de estudio no solo a personal nombrado sino a otros regímenes laborales como el CAS y complementarlo con otros instrumentos de medición para proporcionar información más certera y de aproximación a la realidad de la institución.
2. En cuanto al desarrollo de las personas y el planeamiento estratégico se determinó una correlación moderada estadísticamente significativa, por lo que es necesario recomendar que la institución brinde las facilidades para que el personal administrativo pueda desarrollar aquellos aspectos inherentes que conduzcan a generar mejores índices y performance para que los procesos de planificación puedan ser elaborados con los mayores estándares posibles.
3. En cuanto a la dirección de personal y el planeamiento estratégico se determinó una correlación moderada estadísticamente significativa, por lo que es necesario recomendar que la institución brinde las facilidades de capacitación y actividades para que el personal administrativo pueda desarrollar aquellos aspectos inherentes que conduzcan a generar mejores índices y performance para que los procesos de planificación puedan ser elaborados con los mayores estándares posibles.
4. En cuanto al liderazgo y el planeamiento estratégico se determinó una correlación moderada estadísticamente significativa, por lo que es necesario recomendar que la institución brinde las facilidades de capacitación y actividades para que el personal administrativo pueda desarrollar aquellos aspectos inherentes que conduzcan a generar mejores líderes para que los procesos de planificación puedan ser elaborados con los mayores estándares posibles.

5. En cuanto al trabajo en equipo y el planeamiento estratégico se determinó una correlación moderada estadísticamente significativa, por lo que es necesario recomendar que la institución brinde las facilidades de ambientes de trabajo en equipo y actividades como talleres para que el personal administrativo pueda desarrollar aquellos aspectos inherentes que conduzcan a generar mejores ideas y que los procesos de planificación sean elaborados con los mayores estándares posibles.

VII. Referencias

- Alarcón, M. (2008). *Planificación estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de educación básica*. Universidad Guayana, Venezuela.
- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias. El diccionario*. (4ta. Ed.). México: Ediciones GRANICA.
- Arroyo, R. (2007). *Habilidades Gerenciales: desarrollo de estrategias, competencias y actitud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Bunge, M. (2004) *La Investigación Científica*. Siglo Veintiuno Editores. 3era Edición.
- Ganoza, L. (2015). *Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020*. Perú: UPC.
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Gutiérrez, E. (2011). *Competencias Gerenciales: Habilidades, Conocimientos, Aptitudes*. (4ta. Ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista (1997) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kerlinger y Lee. *Metodología de la Investigación*. (4t. Ed.). Chile: Mc Graw Hill.
- Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*". Madrid: Narcea S.A.

- Martínez, H. (2011). *Liderazgo responsable*. (1ra. Ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mena, W. (2014). *Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Mollo, S. (2007). *Implementación de gestión por competencias en el sector público de salud: un modelo para el servicio de urgencia infantil del complejo de salud San Borja Arriarán*. Universidad Gabriela Mistral.
- Navajo, P. (2011). *“Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas”*. (1ra. Ed.). Madrid, España: Ediciones NARCEA.
- Palomo, M. (2008). *“El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid”*. Madrid: ESIC Editorial.
- Perea, N. (2014). *Estudio de las competencias de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en las municipalidades distritales de Soplín y Capelo de la Provincia de Requena, año 2014*. Perú, Iquitos: UNAP.
- Pérez, A., Méndez, R., Sandoval, F. (2007). *“Investigación. Fundamentos y metodología”* (1ra. Ed.). México: Pearson Educación.
- Puchol, L. (2007) *“Dirección y Gestión de Recursos Humanos”*. (7° ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Rialp, J; Rialp, A. (2002). *“Implantación de estrategias”*. Barcelona: Ediciones: UOC Papers

Anexos

Anexo A.

Informe Científico

1. Título

Gestión por competencias y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña-2017.

2. Autor

Guerra Jamanca Freddy Antonio

fguerrajamanca@gmail.com

Profesional de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico

3. Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017, considerando como variables gestión por competencias y sus dimensiones: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y liderazgo; de la variable planeamiento estratégico y sus dimensiones: organización del proceso, análisis estratégico, formulación estratégica, implantación y control.

El enfoque empleado es cuantitativo, el diseño no experimental, correlacional descriptivo, la población estuvo constituido por 193 personas y la muestra por 125 servidores administrativos y se ha empleado como instrumento la encuesta, constituido por las variables: gestión por competencias y planeamiento estratégico que consta de 25 preguntas cada una de las variables; los cuales son analizados a través del programa estadístico SPSS, considerando los siguientes como niveles de medición: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; los resultados son expresados en tablas y figuras.

Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal

administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña-2017, siendo el valor 0,592; en consecuencia es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.

4. Palabras clave.

Palabras claves: Gestión por competencias, planeamiento estratégico, dirección, trabajo en equipo, organización.

5. Abstract

The objective of this research is to calculate the relationship between the Management by Competences and the strategic planning in the administrative staff of the national institute of child health-2017, considering as variables management by competences and their dimensions: development of people, management of people, teamwork and cooperation and leadership; variable strategic planning and its dimensions: organization of the process, strategic analysis, strategic formulation, implementation and control.

The methodology used is the quantitative, the applied design is the descriptive correlational, the sample is constituted by 125 administrative servers and has been used as an instrument: the survey, consisting of the variable: management by competencies and strategic planning consisting of 25 questions each One of the variables; which are analyzed through the SPSS statistical program, considering the following as measurement levels never, almost never, sometimes, almost always and always; the results are expressed in tables and figures.

The academic importance is the enrichment of the diversity of theories that exist regarding the management by competences and the strategic planning within the work environment according to the needs of the organization and its contribution through the training that allows to enrich the attitudes of the personnel involved.

6. Keywords

Management, teamwork, organization, implementation, control

7. Introducción.

El planeamiento estratégico surgió como el instrumento de gestión de las grandes empresas las cuales crecieron hasta convertirse en transnacionales y requerían una serie de análisis tanto situacional como proyecciones de desarrollo, para los países y mercados globales. Las técnicas desarrolladas fueron aplicadas a posteriori de una gestión de políticas públicas siendo específicos en cada país, región o ámbito regional o local.

Para el mejoramiento de este crecimiento en base a una buena planificación es que se realizan algunos cambios en los sistemas de gestión y se llevan a cabo programas impulsados en algunos países como el Plan Brasil 2022, Agenda Chile, Plan Bicentenario al 2021 y la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana que llevaron a todos ellos a una mejor gestión en calidad pública y que ha merecido algunos ajustes en cuanto a imposición de políticas económicas internas y cambios drásticos en otras.

Las organizaciones sociales actúan según sus competencias y deben estar preparados para ser creativos, innovadores, sean éstos los esfuerzos que conlleven a una orientación hacia el cliente y proyección de metas objetivas a largo plazo. El planeamiento estratégico es el punto de equilibrio que involucra factores como la generación de oferta y demanda, fortalece el entorno competitivo que implica grandes decisiones a nivel operativo, que responda definitivamente a las circunstancias del mundo cambiante que obliga a los ejecutivos a trabajar en base a objetivos y metas, reforzar la misión, visión, estrategias, asignar prioridades de los recursos y mejorar el desempeño de las organizaciones orientando y facilitando el liderazgo para enfrentar los cambios y amenazas, que contribuyan a la creación y redefinición de valores corporativos.

La gestión por competencias es otro aspecto resaltante del desarrollo y avance significativo en la gestión pública de los países que salvaguardan sus recursos humanos y los valoran mediante herramientas y nuevas metodologías para que la persona sea más competitiva y sea más productivo en beneficio de las organizaciones y las empresas en este mundo globalizado.

Mena, (2014) en su tesis *Propuesta de un modelo de gestión por competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica*

Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014, España, Concluye que el desarrollo de la investigación permitió alcanzar el objetivo general de este proyecto de postgrado, que estuvo encaminado a diseñar un plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para el año 2014.

Mollo concluye que la metodología permitió intervenir en el área asistencial dando apoyo y entregándoles una herramienta que potencien su productividad, desarrollo humano y la mejor atención a los usuarios. El hecho de que se enfoque en las personas ha permitido conocer sus reales competencias, reconociéndoles en el capital humano el real aporte y dimensión que, además es transmisible en su entorno. Es así que se reconoce que las competencias levantadas y consensuadas se orientan a cumplir el propósito de la Unidad.

8. Resultados.

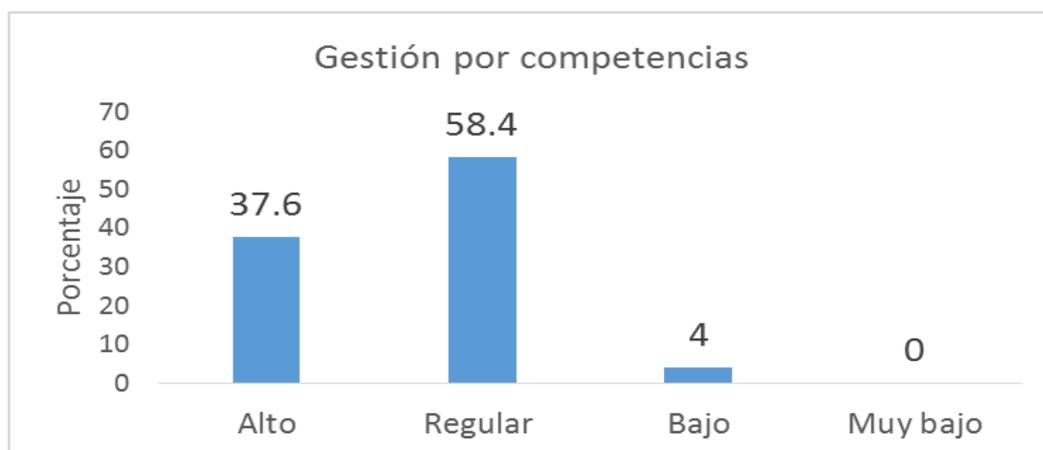
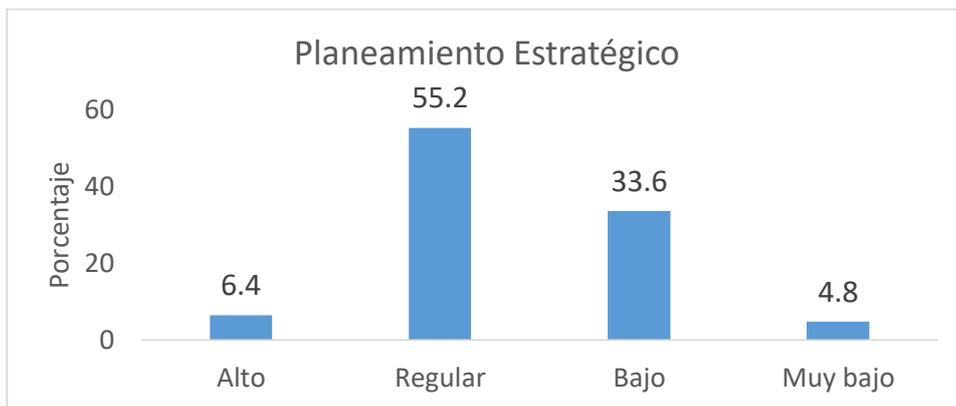


Figura 1. Porcentaje de la variable gestión por competencias del personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

Se observó que el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño un 37.6% considera que la gestión por competencias es “alto”, un 58.4% “regular” y “bajo” un 4%, que la institución brinda parcialmente la generación de competencias básicas necesarias y lograr que se pueda desarrollar las habilidades, conocimientos, de mejorar ambientes de trabajo y de fomentar que las líneas de liderazgo no sean limitantes en el cumplimiento de sus labores habituales y mejorar los niveles de desempeño.

Tabla 11

Resumen de frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017.



Se observó que el personal administrativo en el Instituto Nacional de Salud del Niño con respecto al planeamiento estratégico un 55.2% considera que es “regular”, “bajo” un 33.6% y “alto” en 6.4%.

9. Discusión.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Salud del Niño, según los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los servidores podemos determinar que la gestión por resultados es considerado como regular en 58.4% y “alto” en 37.6%; en cuanto a la dimensión desarrollo de personas es “regular” en 77.6% y “bajo” en 12.8%; en cuanto a la dimensión liderazgo se considera que es “regular” en 64.8% y “alto” en 20.8%; de la dimensión trabajo en equipo se señala que es “regular” en 54.4% y “alto” en 40%; de la dimensión dirección de personas se considera que es “regular” en 62.4% y “alto” en 20.8%.

Los resultados obtenidos reflejan cierta semejanza con el trabajo de Mena quien estuvo orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica

Salesiana, en la cual identificó competencias cuyos resultados como promedio general en la evaluación del desempeño fue conforme a lo esperado de 87,79%. Partiendo que la Gestión por Competencias tiene como objetivo alcanzar un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo, y para llegar a la escala de desempeño excepcional que es de 90 a 100. Asimismo, se observó desempeño excepcional con respecto a los aspectos evaluados a excepción de “toma de decisiones” puede estar relacionado a ciertas decisiones como la autorización que proviene por el Rector o el Consejo Superior Universitario. También se destacó aspectos resaltantes en “orden y liderazgo”, competencias que habría que fortalecer. A su vez, aspectos menos puntuados son “Acatamiento y calidad de trabajo”, conjuntamente con el componente “Adaptabilidad”. Considera necesario potencializar las competencias: adaptabilidad al cambio, calidad en el servicio y trabajo, colaboración, orden y toma de decisiones, con el objetivo de que el indicador llegue al desempeño excepcional (90 a 100), lo que permitirá elaborar un plan de mejora continua.

Según las teorías planteadas por Palomo (2008) con su teoría de los recursos y capacidades y al profesor David McClelland (1989) con su teoría de las necesidades aprendidas se encuentran ligados a competencias como las habilidades y conocimientos que son características propias de las personas y deben mantenerse en el tiempo para proveer al recurso humano de ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, la necesidad de logro es el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito; la necesidad de poder es aquella necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo y la necesidad de afiliación es el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Concluyó que las necesidades buscan eventos para luego hallar soluciones posibles sobre el desempeño de las metas impuestas para la obtención de logros tanto personales como sociales (McClelland, 1989, p. 162).

Con respecto a los estudios realizados por Guerrero (2004) en su tesis *gestión del talento humano basado en competencias*, se identificó los aspectos más importantes en la creación de un modelo de gestión del talento basado en

competencias como el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento, el modelo de competencias.

Dentro de sus principales conclusiones tuvo la necesidad de contar con variables organizacionales que permitan que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus operaciones y cuando una organización requiere evaluar, modificar, mejorar el desempeño y comportamiento de los trabajadores, se ve en la necesidad de apoyarse en la información de un estudio profesional y válido.

Estos estudios reflejan en cierta manera con nuestros resultados de investigación y verificamos que tanto la dimensión desarrollo de personas con un porcentaje de 77.6% calificado de “regular” y la dirección de personas calificado como “regular” en 62.4% por lo que se concluye que existe relación pues se requiere para mejorar las competencias el mejoramiento del desempeño y por ende para agregarle valor se desea desarrollar las habilidades y conocimientos en los trabajadores en general. Ello según lo mencionado por Palomo (2008) quien afirmó que las competencias derivan en un despliegue de recursos y capacidades que favorece el logro de objetivos. “Demostró que muchos recursos internos (como las capacidades organizativas y las habilidades de los equipos de gestión) son fuente de heterogeneidad, ventajas competitivas” (p. 118).

10. Conclusiones.

Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña-2017, siendo el valor 0,592; en consecuencia es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.

11. Referencias.

Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. Universidad Autónoma de Querétaro.

Gutiérrez, E. (2011). *Competencias Gerenciales: Habilidades, Conocimientos, Aptitudes*. (4ta. Ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.

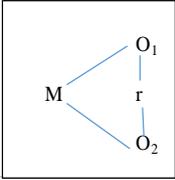
Navajo, P. (2011). "*Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas*". (1ra. Ed.). Madrid, España: Ediciones NARCEA.

12. Reconocimientos.

Al Director General, Jefe de Personal y compañeros que han permitido la realización del trabajo de campo para culminar el presente trabajo de investigación. Además, a mis hijos por el aliento incansable en esta ardua tarea de graduarme como magíster y cumplir mi sueño, mi anhelo.

Anexo B.

Matriz de Consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS
¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y la planificación estratégica en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017?	Identificar la relación que existe entre la gestión por competencias y la planificación estratégica en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017	Existe relación directa entre la gestión por competencias y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de salud del Niño-2017	Variable 1: Gestión por Competencias	Tipo de Investigación: Sustantiva Básica Según su Carácter: Investigación cuantitativa Según su alcance: transversal	POBLACION: Estará constituido por 193 servidores administrativos del Instituto Nacional de salud del Niño	TECNICAS: Se realizará la encuesta que consiste en recolectar información relevante. INSTRUMENTOS: El instrumento ha emplearse será el Cuestionario que consta de 25 preguntas para cada variable: Var. 1: Gestión por Competencias Var. 2: Planeamiento Estratégico METODOS DE ANALISIS DE DATOS: Estadístico Descriptivo: Rep. Gráfica en barras, %, frec., y Rho de Spearman Contrastación de hipótesis. Estadística Inferencial
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS		Método General: Método científico	MUESTRA: $n = \frac{z^2 pqN}{z^2(N-1) + z^2 pq}$	
P.E.1. ¿Cuál es la relación que existe entre desarrollo de personas y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de salud del Niño-2017?	O.E.1 Identificar la relación que existe entre el desarrollo de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de salud del Niño-2017	H.E. 1 Existe una relación directa entre el desarrollo de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017		Métodos Específicos: Método Descriptivo (consiste en describir, analizar e interpretar hechos)	$n = \frac{(3,0416)(193)(0,25)}{(0,025)(192) + (3,0416)(0,25)} = \frac{185}{1,48} = 125$	
P.E.2 ¿Cuál es la relación que existe entre dirección de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017?	O.E.2 Identificar la relación entre la dirección de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de salud del Niño-2017	H.E.2 Existe una relación directa entre la dirección de personas y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017		Diseño de Investigación: No experimental	Total: 125 servidores	
P.E.3 ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de salud del Niño-2017?	O.E.3 Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de salud del Niño-2017	H.E.3 Existe una relación directa entre liderazgo y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017	Variable 2: Planeamiento Estratégico		TIPO DE MUESTREO: Probabilístico	
P.E. 4 ¿Cuál es la relación que existe entre trabajo en equipo y planeamiento estratégico en el personal administrativo en el Instituto Nacional de Salud del Niño-2017?	O.E. 4 Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017	H.E. 4 Existe una relación directa entre el trabajo en equipo y el planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017		donde: M : muestra de estudio O1 : variable 1 O2 : variable 2 r : relación que existe entre las 2 variables		

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

TITULO DE LA VARIABLE: GESTION POR COMPETENCIAS

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION
Gestión por Competencias	Definió la competencia como: "forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Conjunto de saberes puestos en juego por gerentes y directores para resolver situaciones relacionadas con dirección y coordinación de la organización" (Gutiérrez, 2010, p. 25).	Se aplicará el cuestionario tipo escalamiento con 25 ítems para medir las dimensiones de la variable gestión por competencias: dirección de personas, trabajo en equipo, liderazgo, desarrollo de personas	a.	Mejorar necesidades de formación profesionales	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07	Escala: Ordinal Valoración: Según Carrasco Reyes, forma en la cual se elabora y prioriza las variables
			b.	Estilos de liderazgo	08, 09, 10, 11, 12, 13	
			c.	Listado de actitudes	14, 15, 16, 17, 18, 19	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
			d.	Plantea preguntas sobre evaluación de desempeño	20, 21, 22, 23, 24, 25	

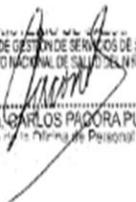
OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

TITULO DE LA VARIABLE:

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION
Planeamiento Estratégico	Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones (Navajo, 2002, p. 27)	Se aplicará el instrumento tipo Likert con 25 ítems para medir las dimensiones de la variable Planeamiento Estratégico: organización del proceso, análisis estratégico, formulación de estrategia, evaluación y control y gestión operativa.	a. Organización del proceso.	a. Decisión de planificar Identidad de la organización	01, 02, 03, 04, 05	Escala: Ordinal
			b. Análisis Estratégico	b. Análisis del entorno interno y externo de la organización	06, 07, 08, 09, 10	Valoración: Según Carrasco Reyes, forma en la cual se elabora y prioriza las variables
			c. Formulación de estrategias	c. Definir visión y misión.	11, 12, 13, 14, 15, 16	
			d. Implantación	d. Medición del nivel de resistencia a los cambios	17, 18, 19, 20, 21	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces
			e. Control	e. Nivel de eficacia de gestión obtenidos	22, 23, 24, 25	4= Casi siempre 5= Siempre

Anexo C. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio.

	"Año del Buen Servicio al Ciudadano"
Lima, 26 de Abril de 2017	
Oficio N° 1435 - DG-608 -OP-INSN-2017	
Señor FREDDY ANTONIO GUERRA JAMANCA Licenciado en Administración Jr. Nazca N° 684 Departamento 602 Jesús María <u>Presente.-</u>	
De nuestra consideración:	
Nos dirigimos para saludarlo cordialmente y a la vez informarle que se da opinión favorable a su solicitud de aplicación de la Encuesta "Gestión por Competencias y Planeamiento Estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño – 2017".	
Debiendo al finalizar el estudio, remitir un informe con los resultados y conclusiones a la Oficina de Personal del Instituto Nacional de Salud del Niño.	
Atentamente,  INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO Lic. Adm. CARLOS PACORA PUGA Info. y As. Personal	 MINISTERIO DE SALUD INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO DR. ALFONSO JUAN TAPIA BAUTISTA DIRECTOR GENERAL C.M.P. 14181 R.N.E. 4503

Anexo E. Instrumento

CUESTIONARIO

mado servidor(a) le invito a responder el presente cuestionario. Tus respuestas serán fidenciales y anónimas, tiene por objeto recoger tu opinión que nos ayudará a evaluar y imizar la relación que existe entre las competencias adquiridas y la planificación. Agradezco tu ticipación.

DATOS GENERALES

1. Sexo: Masculino () Femenino ()
2. Edad: ()
3. Nivel de Educación:
 - a) Secundaria completa ()
 - b) Estudios técnicos superiores no concluidos ()
 - c) Estudios Técnicos superiores concluidos ()
 - d) Estudios universitarios no concluidos ()
 - e) Estudios universitarios concluidos ()
4. Condición laboral:
 - a) Nombrado ()
 - b) CAS ()
5. Nivel remunerativo
 - a) Técnico administrativo ()
 - b) Asistente administrativo ()
 - c) Especialista administrativo ()

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

COMPETENCIAS

Item	Desarrollo de Personas	5	4	3	2	1
01	La institución brinda la capacidad de conocer las necesidades personales				X	
02	Ha tenido la suficiente capacidad de asumir sus propias decisiones en el área de trabajo			X		
03	Tiene la suficiente capacidad de asumir sus propias decisiones en beneficio personal				X	
04	Se siente realizado en su puesto laboral					X
05	Demuestra con frecuencia habilidades de comunicación con los demás		X			
06	Tiene capacidad de demostrar capacidad para estructurar, organizar y distribuir los recursos para alcanzar los objetivos			X		
07	Al asistir a un curso ha tenido la oportunidad de demostrar lo aprendido		X			
	Liderazgo					
08	La institución brinda la capacidad de poder trabajar en completa libertad			X		
09	La institución demuestra capacidad de toma de decisiones en forma unilateral		X			

10	La institución permite la delegación de autoridad a los subordinados			X		
11	La institución alienta la participación activa para los trabajos programados previamente					X
12	Tiene confianza en sus compañeros para la realización de sus actuaciones		X			
13	Tiene en su área de trabajo libertad de poder actuar libremente	X				
	Trabajo en equipo y cooperación					
14	Promueve un ambiente de trabajo de respeto para resolver problemas en forma adecuada	X				
15	Trabaja en equipo para lograr resultados y objetivos esperados		X			
16	Aporta ideas y propone alternativas de mejora para el logro de los objetivos	X				
17	Detecta necesidades con facilidad en el lugar de trabajo		X			
18	Te muestras proactivo con tus compañeros en las tareas encomendadas	Y				
19	Realizas actividades que te encomiendan aportar algún valor			X		
	Dirección de Personas					
20	Durante su permanencia en la entidad le han brindado las capacitaciones que brinda su organización					X
21	Aporta ideas o soluciones que benefician a sus compañeros o a la institución		X			
22	Mantiene sus emociones en el nivel adecuado y pertinente			Y		
23	Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora sus procedimientos	X				
24	Asume riesgos para alcanzar objetivos establecidos en el área de trabajo			Y		
25	Establece metas de forma puntual y adecuada en los colaboradores		X			

PLANEACION ESTRATEGICA

Item	Organización del Proceso	5	4	3	2	1
01	Durante su permanencia en la entidad le han brindado las capacitaciones que brinda su organización				X	
02	La organización tiene una clara visión de lo que se quiere lograr			X		
03	La estructura interna de la organización funciona con eficacia y eficiencia				X	
04	La organización refleja normalmente sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y riesgos existentes			X		
05	La organización tiene claro los indicadores con los que mide el impacto de su trabajo.				X	
	Análisis Estratégico					
06	Las asignaciones presupuestarias son suficientes para el trabajo de la organización		X			
07	Facilita el sistema gubernamental los acuerdos adoptados al interior de la organización			✓		
08	Las asignaciones presupuestarias asignadas son insuficientes para cumplir los requerimientos	X				
09	La organización se ve afectada por motivos socio culturales en el desempeño de los colaboradores			X		
10	Tiene la organización definidos sus fortalezas y debilidades.			✓		
	Formulación Estratégica					
11	Se encuentran los valores institucionales bien definidos y orientados.		X			
12	La organización ofrece una imagen concreta a futuro de sus actividades propias				X	
13	La redacción actual de la visión sirve de guía para una buena toma de decisiones			X		
14	La redacción es lo suficientemente flexible que propicie alternativas de cambios			X		
15	La estrategia enmarcada por la organización es debidamente aplicada por los funcionarios		X			
16	La redacción es lo suficientemente flexible que permita la iniciativa individual			✓		
	Implantación					
17	Los directivos se encuentran preparados a los cambios propuestos por la alta dirección				X	
18	La organización permite que los conflictos se solucionen favorablemente					X
19	La institución asegura que sus planes y programas contribuyan a los objetivos planteados			X		
20	Los colaboradores se encuentran preparados a los cambios propuestos por la alta dirección				X	
21	La racionalización de personal reorienta los recursos en la organización			X		
	Control					
22	La organización cumple sus objetivos trazados y propuestos			✓		
23	Logra la institución cumplir los acuerdos pactados con los empleados			✓		
24	Logra cumplir las metas expuestas al inicio del ejercicio presupuestal		X			
25	Logra la institución cumplir con los indicadores propuestos en sus planes operativos.			X		

Anexo F. Formato de validación de instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE *GESTION POR COMPETENCIAS*

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: DESARROLLO DE PERSONAS								
1	La institución brinda la capacidad de conocer las necesidades personales	✓		✓		✓		
2	Ha tenido la suficiente capacidad de asumir sus propias decisiones en el área de trabajo	✓		✓		✓		
3	Tiene la suficiente capacidad de asumir sus propias decisiones en beneficio personal	✓		✓		✓		
4	Se siente realizado en su puesto laboral	✓		✓		✓		
5	Demuestra con frecuencia habilidades de comunicación con los demás	✓		✓		✓		
6	Tiene capacidad de demostrar capacidad para estructurar, organizar y distribuir los recursos para alcanzar los objetivos	✓		✓		✓		
7	Al asistir a un curso ha tenido la oportunidad de demostrar lo aprendido	✓		✓		✓		
DIMENSION 2: LIDERAZGO								
8	La institución brinda la capacidad de poder trabajar en completa libertad	✓		✓		✓		
9	La institución demuestra capacidad de toma de decisiones en forma unilateral	✓		✓		✓		
10	La institución permite la delegación de autoridad a los subordinados	✓		✓		✓		
11	La institución alienta la participación activa para los trabajos programados previamente	✓		✓		✓		
12	Tiene confianza en sus compañeros para la realización de sus actuaciones	✓		✓		✓		
13	Tiene en su área de trabajo libertad de poder actuar libremente	✓		✓		✓		
DIMENSION 3: TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION								
14	Promueve un ambiente de trabajo de respeto para resolver problemas en forma adecuada	✓		✓		✓		
15	Trabaja en equipo para lograr resultados y objetivos esperados	✓		✓		✓		
16	Aporta ideas y propone alternativas de mejora para el logro de los objetivos	✓		✓		✓		
17	Detecta necesidades con facilidad en el lugar de trabajo	✓		✓		✓		
18	Te muestras proactivo con tus compañeros en las tareas encomendadas	✓		✓		✓		
19	Realizas actividades que te encomiendan aportar algún valor	✓		✓		✓		

DIMENSION 4: IMPLANTACION						
	Si	No	Si	No	Si	No
17	/		/		/	
18	/		/		/	
19	/		/		/	
20	/		/		/	
21	/		/		/	
DIMENSION 5: CONTROL						
22	/		/		/	
23	/		/		/	
24	/		/		/	
25	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador: M.C. RAFAEL R. RIVERA CEBALLOS DNI: 79919820

Especialidad del validador: _____

..... de del 20..

[Firma manuscrita]

Firma del Experto Informante:
Esteban Medrano Reynoso
 DOCTOR EN EDUCACION
 SUNEDU A01550075

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

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: DESARROLLO DE PERSONAS								
1	La institución brinda la capacidad de conocer las necesidades personales	✓		✓		✓		
2	Ha tenido la suficiente capacidad de innovar en el área de trabajo	✓		✓		✓		
3	Tiene la suficiente capacidad de innovar ideas en beneficio personal	✓		✓		✓		
4	Se siente realizado en su puesto laboral	✓		✓		✓		
5	Demuestra con frecuencia habilidades de comunicación con los demás	✓		✓		✓		
6	Tiene capacidad de demostrar capacidad para estructurar, organizar y distribuir los recursos para alcanzar los objetivos	✓		✓		✓		
7	Al asistir a un curso ha tenido la oportunidad de demostrar lo aprendido	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO								
8	La institución brinda la capacidad de poder trabajar en completa libertad	✓		✓		✓		
9	Demuestra capacidad creativa para mejorar el sistema existente	✓		✓		✓		
10	La institución permite la delegación de autoridad	✓		✓		✓		
11	Entrega los trabajos de acuerdo a lo programado previamente	✓		✓		✓		
12	Tiene confianza en sus compañeros para la realización de actividades	✓		✓		✓		
13	Es ejemplo de integridad moral y ético hacia sus compañeros	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION								
14	Promueve un ambiente de trabajo de respeto para resolver problemas en forma adecuada	✓		✓		✓		
15	Trabaja en equipo para lograr resultados y objetivos esperados	✓		✓		✓		
16	Aporta ideas y propone alternativas de mejora para el logro de los objetivos	✓		✓		✓		
17	Detecta necesidades con facilidad en el lugar de trabajo	✓		✓		✓		
18	Te muestras proactivo con tus compañeros en las tareas encomendadas	✓		✓		✓		
19	Realizas actividades que te encomiendan aportar algún valor	✓		✓		✓		

DIMENSION 4: DIRECCION DE PERSONAS		Si	No	Si	No	Si	No
20	Durante su permanencia en la entidad le han brindado las capacitaciones que brinda su organización	✓		✓		✓	
21	Aporta ideas o soluciones que benefician a sus compañeros o a la institución	✓		✓		✓	
22	Mantiene sus emociones en el nivel adecuado y pertinente	✓		✓		✓	
23	Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora sus procedimientos	✓		✓		✓	
24	Asume riesgos para alcanzar objetivos establecidos en el área de trabajo	✓		✓		✓	
25	Establece metas de forma puntual y adecuada en los colaboradores	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dni Mg: Alvaro J. Maldonado, Juan Lopez DNI: 40160186

Especialidad del validador: Psicología 25 de 03 del 2017

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

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


 Firma del Experto Informante.
Dr. MAREN LIZETH ALFARO MEJÍAS
 DNI: 40160186
 CEL.: 999271010

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1: ORGANIZACIÓN DEL PROCESO La organización le resulta fácil dar prioridades y hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer.	✓		✓		✓		
2	La organización tiene una clara visión de lo que se quiere lograr	✓		✓		✓		
3	La estructura interna de la organización funciona con eficacia y eficiencia	✓		✓		✓		
4	La organización refleja normalmente sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y riesgos existentes.	✓		✓		✓		
5	La organización tiene claro los indicadores con los que mide el impacto de su trabajo.	✓		✓		✓		
6	DIMENSIÓN 2: ANALISIS ESTRATEGICO Las asignaciones presupuestarias son suficientes para el trabajo de la organización	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Facilita el sistema gubernamental los acuerdos adoptados al interior de la organización?	✓		✓		✓		
8	Las asignaciones presupuestarias asignadas son insuficientes para cumplir los requerimientos	✓		✓		✓		
9	La organización se ve afectada por motivos socio culturales en el desempeño de los colaboradores	✓		✓		✓		
10	Tiene la organización definidos sus fortalezas y debilidades.	✓		✓		✓		
11	DIMENSIÓN 3: FORMULACION ESTRATEGICA Se encuentran los valores institucionales bien definidos y orientados.	Si	No	Si	No	Si	No	
12	La organización ofrece una imagen concreta a futuro de sus actividades propias	✓		✓		✓		
13	La redacción actual de la visión sirve de guía para una buena toma de decisiones	✓		✓		✓		
14	La redacción es lo suficientemente flexible que propicie alternativas de cambios	✓		✓		✓		
15	La estrategia enmarcada por la organización es debidamente aplicada por los funcionarios	✓		✓		✓		
16	La redacción es lo suficientemente flexible que permita la iniciativa individual	✓		✓		✓		

DIMENSION 4: IMPLANTACION					
	Si	No	Si	No	No
17	Los directivos se encuentran preparados a los cambios propuestos por la alta dirección	✓		✓	
18	La organización permite que los conflictos se solucionen favorablemente	✓		✓	
19	La institución asegura que sus planes y programas contribuyan a los objetivos planteados	✓		✓	
20	Los colaboradores se encuentran preparados a los cambios propuestos por la alta dirección	✓		✓	
21	La racionalización de personal reorienta los recursos en la organización	✓		✓	
DIMENSION 5: CONTROL					
	Si	No	Si	No	No
22	La organización cumple sus objetivos trazados y propuestos	✓		✓	
23	Logra la institución cumplir los acuerdos pactados con los empleados	✓		✓	
24	Logra cumplir las metas expuestas al inicio del ejercicio presupuestal	✓		✓	
25	Logra la institución cumplir con los indicadores propuestos en sus planes operativos.	✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dni Mg: Alfaro Mendez, Juan Pablo DNI: 40160186

Especialidad del validador: Medicina 25 de 03 del 20..... 17

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

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

Firma del Experto Informante.

Dr. NAREN LIZETH ALFARO MENDOZA
 DNI: 40160186
 CEL: 999271010

Anexo G. Otras evidencias.

11.7010	83
11.7011	82
11.7012	81
11.7013	80
11.7014	79
11.7015	78
11.7016	77
11.7017	76
11.7018	75
11.7019	74
11.7020	73
11.7021	72
11.7022	71
11.7023	70
11.7024	69
11.7025	68
11.7026	67
11.7027	66
11.7028	65
11.7029	64
11.7030	63
11.7031	62
11.7032	61
11.7033	60
11.7034	59
11.7035	58
11.7036	57
11.7037	56
11.7038	55
11.7039	54
11.7040	53
11.7041	52
11.7042	51
11.7043	50
11.7044	49
11.7045	48
11.7046	47
11.7047	46
11.7048	45
11.7049	44
11.7050	43
11.7051	42
11.7052	41
11.7053	40
11.7054	39
11.7055	38
11.7056	37
11.7057	36
11.7058	35
11.7059	34
11.7060	33
11.7061	32
11.7062	31
11.7063	30
11.7064	29
11.7065	28
11.7066	27
11.7067	26
11.7068	25
11.7069	24
11.7070	23
11.7071	22
11.7072	21
11.7073	20
11.7074	19
11.7075	18
11.7076	17
11.7077	16
11.7078	15
11.7079	14
11.7080	13
11.7081	12
11.7082	11
11.7083	10
11.7084	9
11.7085	8
11.7086	7
11.7087	6
11.7088	5
11.7089	4
11.7090	3
11.7091	2
11.7092	1
11.7093	0
11.7094	0
11.7095	0
11.7096	0
11.7097	0
11.7098	0
11.7099	0
11.7100	0
11.7101	0
11.7102	0
11.7103	0
11.7104	0
11.7105	0
11.7106	0
11.7107	0
11.7108	0
11.7109	0
11.7110	0
11.7111	0
11.7112	0
11.7113	0
11.7114	0
11.7115	0
11.7116	0
11.7117	0
11.7118	0
11.7119	0
11.7120	0
11.7121	0
11.7122	0
11.7123	0
11.7124	0
11.7125	0
11.7126	0
11.7127	0
11.7128	0
11.7129	0
11.7130	0
11.7131	0
11.7132	0
11.7133	0
11.7134	0
11.7135	0
11.7136	0
11.7137	0
11.7138	0
11.7139	0
11.7140	0
11.7141	0
11.7142	0
11.7143	0
11.7144	0
11.7145	0
11.7146	0
11.7147	0
11.7148	0
11.7149	0
11.7150	0
11.7151	0
11.7152	0
11.7153	0
11.7154	0
11.7155	0
11.7156	0
11.7157	0
11.7158	0
11.7159	0
11.7160	0
11.7161	0
11.7162	0
11.7163	0
11.7164	0
11.7165	0
11.7166	0
11.7167	0
11.7168	0
11.7169	0
11.7170	0
11.7171	0
11.7172	0
11.7173	0
11.7174	0
11.7175	0
11.7176	0
11.7177	0
11.7178	0
11.7179	0
11.7180	0
11.7181	0
11.7182	0
11.7183	0
11.7184	0
11.7185	0
11.7186	0
11.7187	0
11.7188	0
11.7189	0
11.7190	0
11.7191	0
11.7192	0
11.7193	0
11.7194	0
11.7195	0
11.7196	0
11.7197	0
11.7198	0
11.7199	0
11.7200	0

21996	34
22000	35
22004	36
22008	37
22012	38
22016	39
22020	40
22024	41
22028	42
22032	43
22036	44
22040	45
22044	46
22048	47
22052	48
22056	49
22060	50
22064	51
22068	52
22072	53
22076	54
22080	55
22084	56
22088	57
22092	58
22096	59
22100	60
22104	61
22108	62
22112	63
22116	64
22120	65
22124	66
22128	67
22132	68
22136	69
22140	70
22144	71
22148	72
22152	73
22156	74
22160	75
22164	76
22168	77
22172	78
22176	79
22180	80
22184	81
22188	82
22192	83
22196	84
22200	85
22204	86
22208	87
22212	88
22216	89
22220	90
22224	91
22228	92
22232	93
22236	94
22240	95
22244	96
22248	97
22252	98
22256	99
22260	100

Resumen de coincidencias

25 %



TÍTULO

Gestión por Competencias y Planeamiento Estratégico en el Personal Administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño-2017

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:
Guerra Jamanca Freddy Antonio

ASESOR:
Dr. Medrano Reynoso, Evelyn

SECCION:
CIENCIAS EMPRESARIALES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Administración del Talento Humano

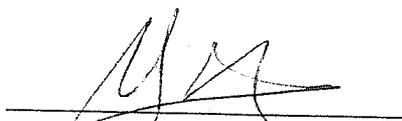
1	Entregado a Universida... Fuente de coincidencias	10 %
2	dspace.unapiquitas.ed... Fuente de coincidencias	3 %
3	tesis.pucp.edu.pe Fuente de coincidencias	3 %
4	rluaq.mx Fuente de coincidencias	3 %
5	www.slideshare.net Fuente de coincidencias	3 %
6	www.cidar.uneg.edu.ve Fuente de coincidencias	2 %
7	docplayer.es Fuente de coincidencias	2 %

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Esteban MEDRANO REYNOSO docente académico de la Escuela de Posgrado de la UCV; y revisor del trabajo titulado : GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO-2017 , del estudiante GUERRA JAMANCA FREDDY ANTONIO he constatado por medio del uso de la herramienta Turnitin lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 25% verificable en el Reporte de Originalidad del programa turinitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 9 de junio del 2017


Medrano Reynoso Esteban
DNI: 19914820

Joaquín
Vertiz



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

~~11/03/18
También cuenta las
observaciones~~

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

REVISIÓN DE V° B°
para empastado

ESCUELA DE POSGRADO

GUERRA JAMAYCA REEDY ANTONIA con DNI N° 07803705
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en DE UZCUD 684 Dpto. Cuzco - Jesús María
(Calle - Lote - ME) (Urb. - Distrito - Provincia - Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2015-II del programa: Maestría en
(Promoción) (Nombre del programa)

Gestión Pública identificado con el código de matrícula N°
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

.....
.....
.....
.....
.....



09-07-18

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 09 de Febrero de 2018

(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. Res. s. anulada con grado
- b. Copia de sust. tesis
- c. Copia de titulación
- d. Pantallazo titulación

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 994400513
Email: guerra.jamayca@gmail.com



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

GUERRA JAMANCA, FREDDY ANTONIO

D.N.I. : 07863705

Domicilio : JAMANCA 684 Dpto - 602 - Jesús María

Teléfono : Fijo : 3327600 Móvil 994400573

E-mail : fguerrajamanca@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : MAESTRO

Mención : GESTION PUBLICA

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

GUERRA JAMANCA FREDDY ANTONIO

Título de la tesis:

GESTION POR COMPETENCIAS Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO - 2017

Año de publicación : 2017

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : 

Fecha : 10/07/2018