



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN

La gestión por competencias en la capacitación del personal de una entidad pública, Callao  
- 2019

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Educación

AUTOR:

Mg. Néstor Elver Mugruza Zúñiga (ORCID: 0000-0003-0845-187X)

ASESOR:

Dr. Mitchell Alberto Alarcón Díaz (ORCID: 0000-0003-0027-5701)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LIMA- PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A mi padre Néstor Mugruza Salcedo,  
A mi madre Gelacia Zúñiga Marín  
a quienes les hubiera encantado observar mis logros.  
A mis hijos Néstor y Raquel, para que sigan mis pasos.

## **Agradecimiento**

Al asesor de tesis por guiarme paso a paso en el desarrollo de mi investigación.

A mis compañeros de trabajo por su apoyo para la aplicación de los instrumentos.

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): **MUGRUZA ZUÑIGA, NESTOR ELVER**

Para obtener el Grado Académico de *Doctor en Educación*, ha sustentado la tesis titulada:

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE UNA ENTIDAD PÚBLICA, CALLAO - 2019**

Fecha: 14 de mayo de 2019

Hora: 12:30 m.

### JURADOS:

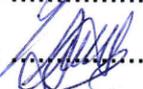
**PRESIDENTE:** Dra. Flor de Maria Sánchez Aguirre

Firma:  .....

**SECRETARIO:** Dr. Arturo Eduardo Melgar Begazo

Firma:  .....

**VOCAL:** Dr. Mitchell Alarcón Diaz

Firma:  .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por mayoría* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

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

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *Revisión de APA* .....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### Declaratoria de autenticidad

Quien suscribe, egresado de doctorado en educación de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 09083674, declaro bajo juramento que:

1. Soy autor de la tesis "La gestión por competencias en la capacitación del personal de una entidad pública del Callao, 2019" para optar el grado de Doctor en Educación.
2. La tesis que presento es auténtica y he seguido todo el proceso de investigación respetando el Reglamento de tesis y los protocolos propuestos por la Universidad César Vallejo.
3. Se ha respetado, también, las normas internacionales de redacción de tesis, tales como las citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. La tesis no altera los derechos fundamentales de las personas ni afecta terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada con anterioridad para obtener algún grado académico o título profesional.
6. Los datos recogidos a través de los instrumentos de recojo de información son reales, no han sido falseados, copiados o duplicados; en consecuencia, los resultados obtenidos en la tesis se constituirán como un aporte a la realidad investigativa.

Asimismo, me comprometo a asumir las consecuencias y sanciones que deriven de mis acciones en caso se compruebe la presencia de fraude, plagio, piratería o falsificación de acuerdo con las normas vigentes de la Universidad.

Los Olivos, 22 de abril de 2019



---

Mg. Néstor Elver Mugruza Zúñiga

DNI N.º 08053674

## Índice

	<b>pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaración de autenticidad	v
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract	xiii
Sommario	xiv
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	28
2.1 Tipo y diseño de investigación	29
2.2 Operacionalización de variables	30
2.3 Población	32
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	32
2.5 Método de análisis de datos	34
2.6 Aspectos éticos	34
III. RESULTADOS	<b>35</b>
IV. DISCUSIÓN	56
V. CONCLUSIONES	59
VI. RECOMENDACIONES	61
VII. PROPUESTA	63
REFERENCIAS	84
ANEXOS	88

## Índice de figuras

<b>Figura</b>		<b>pág.</b>
Figura 1	: Dimensiones de la gestión por competencias (HayGroup, 2006)	19
Figura 2	: Ciclo del proceso de capacitación (SERVIR, 2016)	22
Figura 3	: Percepción de la Gestión por competencias.	36
Figura 4	: Percepción de la dimensión Gestión personal.	37
Figura 5	: Percepción de la dimensión Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información.	38
Figura 6	: Percepción de la dimensión Logro.	39
Figura 7	: Percepción de la dimensión Capacidad de Influencia	40
Figura 8	: Percepción de la dimensión Gestión del equipo.	41
Figura 9	: Percepción de la dimensión Competencias suplementarias.	42
Figura 10	: Percepción de la variable Capacitación.	43
Figura 11	: Percepción de la dimensión Detección de las necesidades de capacitación.	44
Figura 12	: Percepción de la dimensión Programa de capacitación.	45
Figura 13	: Percepción de la dimensión Ejecución de la capacitación.	46
Figura 14	: Percepción de la dimensión Evaluación de resultados de la capacitación.	47

## Índice de tablas

<b>Tabla</b>		<b>pág.</b>
Tabla 1	: <i>Matriz de expertos.</i>	33
Tabla 2	: <i>Porcentaje de confiabilidad, instrumento 1.</i>	33
Tabla 3	: <i>Porcentaje de confiabilidad, instrumento 2.</i>	33
Tabla 4	: <i>Descripción de la variable Gestión por Competencias.</i>	36
Tabla 5	: <i>Descripción de la dimensión Gestión personal.</i>	37
Tabla 6	: <i>Descripción de la dimensión Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información.</i>	38
Tabla 7	: <i>Descripción de la dimensión Logro.</i>	39
Tabla 8	: <i>Descripción de la dimensión Capacidad de Influencia.</i>	40
Tabla 9	: <i>Descripción de la dimensión Gestión del equipo.</i>	41
Tabla 10	: <i>Descripción de la dimensión Competencias suplementarias.</i>	42
Tabla 11	: <i>Descripción de la variable Capacitación.</i>	43
Tabla 12	: <i>Descripción de la dimensión Detección de las necesidades de capacitación.</i>	44
Tabla 13	: <i>Descripción por niveles con respecto a la variable Programa de capacitación.</i>	45
Tabla 14	: <i>Descripción de la dimensión Ejecución de la capacitación.</i>	46
Tabla 15	: <i>Descripción de la dimensión Evaluación de la capacitación.</i>	47
Tabla 16	: <i>Determinación del ajuste de la Gestión por competencias y la capacitación del personal de una entidad pública del Callao, 2019.</i>	48
Tabla 17	: <i>Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal.</i>	48
Tabla 18	: <i>Presentación de los coeficientes de la Gestión por competencias y la capacitación.</i>	49
Tabla 19	: <i>Pseudo coeficiente de determinación de las variables.</i>	49
Tabla 20	: <i>Presentación de los coeficientes de la gestión por competencias y la dimensión detección de necesidades de capacitación.</i>	50
Tabla 21	: <i>Pseudo coeficiente de determinación de las variables.</i>	51
Tabla 22	: <i>Presentación de los coeficientes de la gestión por competencias en la dimensión programa de capacitación.</i>	51

Tabla 23	: <i>Pseudo coeficiente de determinación de las variables.</i>	52
Tabla 24	: <i>Presentación de los coeficientes de la gestión por competencias y la dimensión ejecución de la capacitación.</i>	52
Tabla 25	: <i>Pseudo coeficiente de determinación de las variables.</i>	53
Tabla 26	: <i>Presentación de los coeficientes de la gestión por competencias y la dimensión evaluación de resultados de la capacitación.</i>	54
Tabla 27	: <i>Pseudo coeficiente de determinación de las variables.</i>	54

## **Resumen**

El presente estudio tuvo como finalidad investigar la incidencia de la gestión por competencias en la capacitación del personal de una institución pública del Callao, 2019

Para el presente trabajo se tomó como muestra a todos los trabajadores (100) de la entidad pública seleccionada. Para recopilar la información se utilizó la encuesta como técnica y como instrumento dos cuestionarios con niveles según la escala de Likert, validados con anterioridad.

Dicha investigación se basa en el enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, de diseño básico y el nivel descriptivo explicativo-causal.

Los resultados indican que existe incidencia moderada de la gestión por competencias hacia la capacitación.

**Palabras clave:** Gestión, competencia, capacitación, planificación, ejecución, evaluación.

## **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the incidence of competency management in the training of personnel of a public institution in Callao, 2019

For the present work, all workers (100) of the selected public entity were sampled. To collect the information, the survey was used as a technique and as an instrument two questionnaires with levels according to the Likert scale, previously validated.

This research is based on the quantitative, non-experimental, basic design and explanatory-causal descriptive level.

The results indicate that there is a moderate incidence of management by competences towards training.

**Key words:** Management, competence, training, planning, execution, evaluation.

## **Sommario**

Lo scopo di questo studio era di investigare l'incidenza della gestione delle competenze nella formazione del personale di un'istituzione pubblica a Callao, 2019

Per il presente lavoro, tutti i lavoratori (100) dell'entità pubblica selezionata sono stati campionati. Per raccogliere le informazioni, il sondaggio è stato utilizzato come tecnica e come strumento due questionari con livelli secondo la scala Likert, precedentemente validati.

Questa ricerca è basata sul livello quantitativo, non sperimentale, sulla progettazione di base e sul livello descrittivo-descrittivo-causale.

I risultati indicano che vi è una moderata incidenza di gestione da parte delle competenze verso la formazione.

**Parole chiave:** gestione, competenza, formazione, diagnosi dei bisogni, pianificazione, esecuzione, valutazione.

## **I. Introducción**

## **1.1. Realidad problemática**

De acuerdo a Marcel (s.f.), la capacitación permite diseñar un plan de perfeccionamiento de los trabajadores de la organización; definiendo, por otro lado, una línea de carrera; sin embargo, las empresas no siempre cuentan con capital humano debidamente capacitado para un puesto específico, generalmente al seleccionar personas para un puesto lo primero que se evalúa son los estudios, títulos, cursos, así como sus competencias transversales como: trabajo en equipo, liderazgo, interrelaciones personales, etc.; pero, por excelente formación que tenga, siempre será necesaria la capacitación para desarrollar competencias específicas que necesitará para desarrollar una función específica.

También, señala que a lo largo del tiempo las empresas crecen y van modificando procesos, desarrollan otros productos, aparecen nuevas tecnologías, etc.; en consecuencia, la realidad exige capacitación permanente, al margen de la formación profesional.

Por otro lado, menciona que el adiestramiento de las personas influye en la productividad y en la forma de ejecución del trabajo de los colaboradores; en consecuencia, la capacitación es una inversión para la organización, en el sentido en que se consigue los objetivos trazados como empresa o institución.

A través de la creación de SERVIR se crea también el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos para estimular el desarrollo personal a través de la capacitación y la mejora de los servicios brindados a los ciudadanos y sobre todo en las gestiones del Estado para alcanzar los objetivos institucionales; este proceso comprende, entre otros, la planificación de la formación y la capacitación, así como la evaluación de desempeño laboral, para ello, cada institución debe haber recogido las necesidades de formación y capacitación.

Estas normas están establecidas; sin embargo, no todas las instituciones públicas se han adecuado a ellas; en consecuencia, la capacitación en general se viene ejecutando bajo el enfoque tradicional de transmisión de conocimiento.

En la capacitación del sector público, si bien el modelo de gestión de personas de acuerdo a SERVIR, señala que debe ser por competencias, la gran debilidad institucional es la falta

de entendimiento del enfoque, sobre todo en la evaluación, la capacitación entendida como desarrollo de competencias aún es muy complejo para el entendimiento de muchas personas, sobre todo los docentes quienes se limitan a transmitir conocimientos, muchas veces los conocimientos transmitidos no son de utilidad. Por otro lado, habría que señalar que los docentes de las instituciones públicas son profesionales de diferentes especialidades y no cuentan con formación pedagógica ni andragógica, es decir no fueron formados para ser docentes.

Si bien existen intenciones de desarrollar la capacitación orientada al desarrollo de competencias de acuerdo al perfil del trabajador, se tendría que tener claro todos los perfiles de puesto e identificadas las competencias y las normas de competencia necesarias de acuerdo a cada perfil (Tobón (2008)).

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1 Nacionales**

Meza (2018), en la tesis sobre gestión de personas y su desempeño en la empresa, su finalidad fue establecer la relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa, utilizó el diseño correlacional. Mediante el muestreo no probabilístico eligió a 29 trabajadores. Aplicó dos cuestionarios con 20 ítems cada uno para recoger datos sobre las variables. El trabajo concluye con que la gestión de personas se corresponde directamente con el desenvolvimiento en la empresa.

Asenjo (2016), desarrolló el tema de la capacitación y gestión empresarial, tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre la capacitación y la gestión de personas, utilizó el diseño transaccional correlacional, la información se recogió en una muestra de 370 empresarios, utilizando la encuesta, la tesis concluye señalando que la capacitación se relaciona positivamente con la gestión de las MYPES.

Zambrano (2017), desarrolló el tema de la capacitación de profesionales, la finalidad fue establecer la relación existente entre la captación y la recaudación tributaria, utilizó el método hipotético deductivo, explicativo, no experimental y transversal, la muestra estuvo formada por 244 personas, para recabar la información utilizó el cuestionario de preguntas,

concluye señalando que la capacitación y la recaudación tributaria Influyen positivamente en la calidad de servicios públicos.

Linares, (2017), en su trabajo de tesis realizado en una empresa de la ciudad de Arequipa, tuvo como objetivo el nivel de la gestión de la competencia, el papel de la organización de los trabajadores de esta organización, el nivel de Estudio fue El básico, como no trial, de campo y transversal, la investigación concluye en que la gestión de las competencias y la evaluación del desempeño laboral se relacionan y existe una correcta gestión por competencias en la organización.

### **1.2.2 Internacionales**

Marcilio (2015), en la tesis doctoral gestión por competencias, se plateó el objetivo de mostrar la teorización de la gestión por competencias del talento humano, utilizó la forma vivencial y el diseño cualitativo, la información fue recogida a través de la entrevista y la observación. La tesis concluye señalando que la gestión del talento humano en las entidades públicas del Ecuador, está muy comprometida con el concepto de personas manejada por cada organización.

Garayoa (2015). En la tesis referida al diseño de un programa de desarrollo de competencias, explica que las competencias aparecen como una necesidad importante para el logro de un desempeño óptimo profesionalmente, como consecuencia la organización pueda ser competitiva. Teniendo en cuenta el valor de las competencias, las instituciones se preocupan en fortalecerlas y mejorarlas, aun cuando las capacidades no son estables y será necesario el desarrollo continuado. Menciona, también que la formación por competencias se orienta a los resultados y al aseguramiento de las capacidades reales a través del comportamiento permanente.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Teorías relacionadas con la gestión por competencias**

##### **Definiciones**

FEDER (2017):

Para el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, la gestión por competencias es una forma estratégica de gestión de personas, cuyo propósito es identificar las capacidades y fortalezas de las personas que trabajan en una institución, para fortalecerlo y optimizar los objetivos institucionales. La gestión por competencias impulsa la innovación y la creatividad y que permite identificar los perfiles en función de las competencias necesarias para el desempeño en el puesto de trabajo y planificar la capacitación en función de las necesidades de capacitación para cada puesto específico y los desempeños sean eficientes y eficaces y se logre los objetivos institucionales.

SERVIR, (2016):

La Gestión de la Capacitación se define a partir de los objetivos estratégicos de cada institución pública. En base a ello, se identifican las necesidades de capacitación, las cuales se convierten en acciones de capacitación. Para asegurar el resultado favorable de las Acciones de Capacitación, es recomendable definir los Objetivos de cada Acción de Capacitación, previo a su ejecución.

En las directivas se define a las competencias como aquellas características personales que se muestran a través de desempeños eficaces y eficientes, integrando conocimientos, habilidades y actitudes y podríamos agregar valores, que convierten, tanto a las personas como a las organizaciones, en diferentes. (SERVIR, 2016)

De las definiciones anteriores, podemos entender, que la gestión por competencias es saber identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y valores y ubicar a un trabajador en el puesto correcto y que esos conocimientos, habilidades, destrezas y valores sean efectivas en su desempeño laboral.

Aplicar la gestión por competencias de manera sistemática y organizada permitirá el logro de los resultados esperados en la organización.

Si bien la UNESCO (1998) señala la necesidad de que es necesario implantar el aprendizaje estable y el desarrollo de competencias en la educación superior, el enfoque por competencias abarca también el ámbito empresarial a través de la gestión de las capacidades de las personas.

Chiavenato (2007), señala que las organizaciones funcionan cuando los trabajadores realizan funciones específicas, tareas encomendadas y ocupan puestos específicos; señala, además, que una de las formas de cubrir los diversos puestos de trabajo consiste en emplear personas con las competencias requeridas para el puesto.

### **Competencia**

El origen del enfoque por competencias se encuentra en la Universidad de Harvard a través de David McClelland en el año 1973, quien la definió como *“la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”*.

Para Tobón (2008), “las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos”, integrando los cuatro pilares de la educación (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), estos conceptos los utilizan las personas para ejecutar actividades.

Coincidiendo con todos los autores anteriores, quienes hablan de competencias, podemos entender que la competencia se refiere a los conocimientos, habilidades, actitudes, valores idóneos para desempeñarse en un puesto de trabajo. La competencia es, entonces, una característica personal e intransferible que se requiere para realizar un trabajo determinado, con calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado. En consecuencia, un individuo puede ser competente para realizar un trabajo específico y no es competente para realizar otro trabajo, puede ser competente para desempeñarse en un determinado ambiente y no para otro, considerando que el ambiente laboral está formado por las condiciones externas al trabajador y que puedan influir en su desempeño.

Spencer y Spencer (1993), señala que a una persona competente se le puede medir en una profesión, un oficio, un puesto o en una tarea específica, esta evaluación será a través indicadores de desempeño claros y definidos con anticipación, teniendo en cuenta el perfil de competencias para cada puesto, tarea, ocupación, etc. Por otro lado, señalan que la competencia es propia de cada persona y se demuestra a través de su desempeño en una determinada actividad, entendiendo el desempeño como el comportamiento personal determinado en las normas de competencia de cada organización.

### Dimensiones de la variable Gestión por competencias



Figura 1: Dimensiones de la gestión por competencias (HayGroup, 2006)

#### Gestión personal

Es la competencia que define a la persona, integrada por las capacidades de autorregulación de su propio comportamiento como:

- Flexibilidad de adaptación a la situación laboral diferente y desenvolverse de manera eficaz y eficiente.
- La autoconfianza, capacidad que consiste en la seguridad para realizar una tarea o misión con éxito.

- Integridad, que es la capacidad de saber diferenciar lo correcto e incorrecto.
- Identificación con la organización, capacidad que consiste en orientar sus motivaciones y actitudes hacia los intereses y objetivos organizacionales. (HayGroup, 2006)

### **Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información**

Es la competencia que describe como está estructurado el pensamiento de una persona, está compuesta por la capacidad de:

- Análisis, que consiste en comprender los hechos y dividirla en partes.
- Conceptual, que es la habilidad para identificar comportamientos específicos o diferentes en momentos de dificultad,
- Búsqueda de información, que es la capacidad de conocer más del trabajo, el contexto, los compañeros de trabajo, etc. (HayGroup, 2006, p. 24- 26).

### **Logro**

Es la competencia que describe la capacidad de lograr las metas y objetivos, se manifiesta a través de la capacidad de:

- Orientación al logro, que es el esfuerzo individual y grupal de alcanzar un objetivo personal o institucional,
- Iniciativa, que es la capacidad por sí mismos (HayGroup, 2006, p. 27-28).

### **Capacidad de Influencia**

Es la competencia que describe las capacidades de una persona para influir en otros, estos son:

- Orientación al cliente, que consiste en estar al servicio del cliente.
- Comprensión Interpersonal, capacidad que consiste en entender a los demás,
- Impacto e Influencia, capacidad que consiste en persuadir, convencer e influir sobre los demás para el logro de sus propios objetivos. (HayGroup, 2006, p. 29-33)

### **Gestión del equipo**

Competencia que describe las capacidades de trabajar en equipo, tales como:

- Desarrollo de personas, orientar los esfuerzos hacia el desarrollo personal de los integrantes del equipo en función de sus objetivos institucionales.

- Dirección de personas, capacidad que consiste en convencer a los demás a seguimos en nuestros lineamientos y objetivos institucionales.
- Liderazgo, asumir el liderazgo y guiar al equipo.
- Trabajo en colaborativo y cooperativo, capacidad para trabajar en equipo y trabajar en forma conjunta hacia un objetivo común. (HayGroup, 2006, p. 34-37)

### **Competencias suplementarias**

Son las competencias que complementan a las anteriores, son consideradas secundarias, específicamente son las capacidades que se orientan al orden, la calidad, interés por aclarar las dudas en el contexto; autocontrol, capacidad que consiste en autogestionar las emociones y eliminar las reacciones negativas ante situaciones adversas que alteren el orden natural de las cosas. (HayGroup, 2006, p. 40-42).

### **1.3.2 Teorías relacionadas con la capacitación**

#### **Capacitación**

Chiavenato (2009) señala que:

La capacitación es una actividad orientadas al desarrollo de competencias que permite fortalecerlas las capacidades orientadas a la producción, creación e innovación para el logro de las metas institucionales. (p. 271).

Por otro lado, coincidimos con Mager (1999, citado por Moreno, 2014), quien señala que en la mayoría de las capacitaciones la metodología es la transmisión de conocimientos o contenidos del curso, esto significa que los docentes solo se limitan a transmitir conocimientos teóricos y los conocimientos solo son una parte de la competencia; señala también que el objetivo de las capacitaciones en las organizaciones es la generación de mejores desempeños, de tal manera que el énfasis en las capacitaciones debe ser generar situaciones de aprendizaje y que los conocimientos sean los insumos para desarrollar competencias.

Finalmente, debemos mencionar que la capacitación es fundamental que permite fortalecer las competencias necesarias para las funciones que efectúa el trabajador en el puesto asignado. Por otro lado la capacitación debe considerarse como un costo-beneficio para la

organización; pues esta genera inversión de la organización, a fin de obtener mayor productividad y alcanzar los objetivos estratégicos.

### Dimensiones de la variable Capacitación

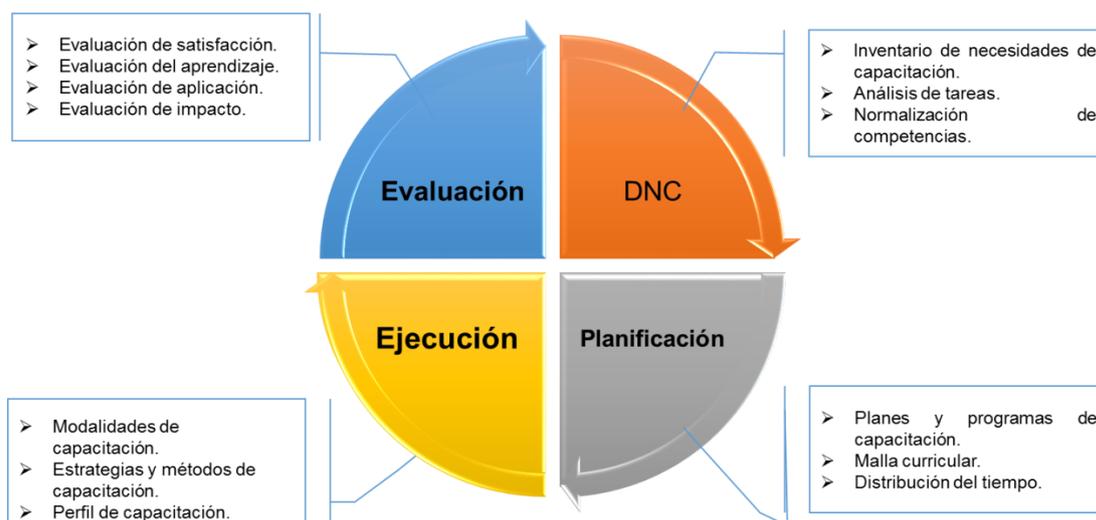


Figura 2: Ciclo del proceso de capacitación (SERVIR, 2016)

### Detección de necesidades de capacitación

Chiavenato (2009), señala que el diagnóstico de necesidades de capacitación se hace a través de la investigación interna sobre las funciones de los trabajadores en sus respectivas áreas y las necesidades en la formación diferenciando entre lo que sabe y lo que debe saber para cumplir eficientemente sus funciones. (p. 378)

### Programa de capacitación

Sobre esta dimensión, Chiavenato (2009) señala que, para hacer la planificación de la capacitación se debe tener una meta considerando las competencias que se desarrollarán con la capacitación y cuáles serán los temas para lograr esa competencia, necesario plantear la modalidad de atención de la capacitación, especialista en el tema, teniendo en cuenta el público objetivo, el capacitador, la metodología, el local, el horario, a través de un planificación integral. (p. 379)

## **Ejecución de la capacitación**

Para Chiavenato (2009), la ejecución del programa de capacitación es el proceso donde se tendrá en cuenta, las modalidades, técnicas, estrategias, métodos, etc., orientados al perfil de puesto. (p. 381)

## **Evaluación de la capacitación**

Chiavenato (2009) indica la necesidad de saber si con el programa de capacitación se lograron las metas planteadas, la evaluación es para conocer la eficiencia de la capacitación que se verá reflejada en el desempeño laboral del participante. Señala, también que la capacitación genera inversión; por lo tanto debe haber un retorno de la inversión en la capacitación a través de un mejor desempeño en las funciones del trabajador; también menciona que, es importante evaluar la capacitación misma a través de una encuesta de satisfacción con la finalidad de mejorar los procedimientos de capacitación. (p. 388)

### **1.4. Formulación del problema**

#### **1.4.1 Problema general**

¿Cómo incide la **gestión por competencias** en la **capacitación** del personal de una entidad pública, Callao - 2019?

#### **1.4.2 Problemas específicos**

##### **Problema específico 1**

¿Cómo incide la **gestión por competencias** en la **detección de las necesidades de capacitación** del personal de una entidad pública, Callao - 2019?

##### **Problema específico 2**

¿Cómo incide la **gestión por competencias** en el **programa de capacitación** del personal de una entidad pública, Callao - 2019?

##### **Problema específico 3**

¿Cómo incide la **gestión por competencias** en la **ejecución de la capacitación** del personal de una entidad pública, Callao - 2019?

#### **Problema específico 4**

¿Cómo incide la **gestión por competencias** en la **evaluación de la capacitación** del personal de una entidad pública, Callao - 2019?

##### **1.5. Justificación del estudio**

Para Hernández, et. al. (2014), la justificación es razón por la que se realiza la investigación; es decir para qué se investiga, exponiendo las razones para ello. Señala, también que la justificación es explicar por qué es necesaria e importante hacer la investigación.

Nosotros creemos que es importante hacer esta investigación con el propósito de mejorar los procedimientos de la capacitación en una entidad pública, que, a pesar de estar normada, como se indica en el contexto de la realidad problemática, aún no se definen claramente los procesos de capacitación bajo el enfoque de desarrollo de competencias.

##### **1.5.1 Justificación teórica**

Toda investigación apunta a producir un nuevo conocimiento, una nueva teoría, como indica Galán (2010) la justificación teórica significa aplicar ideas y emitir juicios de valor sobre los conocimientos y generar reflexión sobre el mismo, partiendo de su importancia y que genere el debate académico; así como, la comparación del conocimiento existente sobre el tema, contrastar resultados o consolidando la teoría existente.

##### **1.5.2 Justificación práctica**

La justificación práctica de la presente investigación es describir la gestión por competencias en la capacitación de personas en el sector público, porque permitirá una gestión integral que identifique las fortalezas y debilidades que se observen en el proceso de capacitación y en el desarrollo de competencias y que esta esté orientada al desarrollo de competencias, áreas de desenvolvimiento de los trabajadores, en consecuencia, a través de la capacitación se podrá mejorar la productividad de la institución y será un aliciente para el desarrollo personal.

### **1.5.3 Justificación metodológica**

La finalidad de una investigación, también, es proponer un nuevo método, una nueva estrategia de desarrollo de la investigación y generar conocimientos válidos y confiables. (Morales, (2012)

En esta investigación, cabe mencionar que se utilizó la investigación científica con diseño no experimental que busca describir la utilidad de la gestión por competencias en la capacitación, utilizando la recolección de datos, para el cual se construyó dos cuestionarios diferentes, previamente validados y confiables, para la variable gestión por competencias, el instrumento estuvo compuesto por 40 ítems distribuidos en 6 dimensiones y la variables capacitación con 25 ítems, divididos en 4 dimensiones cuyos resultados servirán para tomar decisiones en las debilidades que se muestren en los resultados respecto a la gestión por competencias en la capacitación y podrá servir como una nueva metodología para futuras investigaciones.

### **1.5.4 Justificación epistemológica**

La presente investigación se sustenta en el gerencialismo clásico y el sistema burocrático de Weber, quien definió la burocracia como “la forma más eficiente de organización considerando lo complejo del aparato estatal en función a las necesidades de las sociedades cambiantes y dinámicas”.

Weber propuso modernizar la gestión manteniendo el “*espíritu del servicio público*”, cuyo rasgo más importante es la búsqueda de un Estado más cercano al ciudadano.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

La **gestión por competencias** incide en la **capacitación** del personal de una entidad pública, Callao – 2019.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

La gestión por competencias incide en la detección de necesidades de capacitación del personal de una entidad pública, Callao – 2019.

#### **Hipótesis específica 2**

La gestión por competencias incide en el programa de capacitación del personal de una entidad pública, Callao – 2019.

#### **Hipótesis específica 3**

La gestión por competencias incide en la ejecución de la capacitación del personal de una entidad pública, Callao – 2019.

#### **Hipótesis específica 4**

La gestión por competencias incide en la evaluación de la capacitación del personal de una entidad pública, Callao – 2019.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

Determinar la incidencia de la gestión por competencias en la capacitación del personal de una entidad pública, Callao – 2019.

## **1.7.2 Objetivos específicos**

### **Objetivos específicos 1**

Comprobar la incidencia gestión por competencias en la detección de necesidades de capacitación del personal de una entidad pública, Callao – 2019.

### **Objetivo específico 2**

Comprobar la incidencia de la gestión por competencias en el programa de capacitación del personal de una entidad pública, Callao – 2019.

### **Objetivo específico 3**

Comprobar la incidencia de la gestión por competencias en la ejecución de la capacitación del personal de una entidad pública, Callao – 2019.

### **Objetivo específico 4**

Comprobar la incidencia de la gestión por competencias en la evaluación de la capacitación del personal de una entidad pública, Callao – 2019.

## **II. Método**

## **2.1. Diseño de investigación**

### **2.1.1 Tipo de estudio**

#### **Básica**

El presente trabajo, puede ser tipificado como básica porque lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos sin ninguna finalidad práctica específica, se orienta a la búsqueda de principios y leyes científicas. Sánchez, et. al (2018 p. 79).

### **2.1.2 Diseño**

#### **No experimental**

Investigación en la que no se manipula las variables directamente, solamente se describe y analiza tal y como se encuentra en la realidad. (Sánchez, Reyes y Mejía 2018 p. 92).

### **2.1.3 Enfoque**

La investigación se basa en el enfoque cuantitativo, según Sánchez, Reyes y Mejía 2018, consiste en el análisis de datos numéricos a través de programas estadísticos, considerando niveles de medición nominal, ordinal, etc., para el caso se utiliza el nivel nominal en ambas variables.

### **2.1.4 Nivel**

#### **Descriptivo**

El diseño de estudio es el descriptivo, señalado por Sánchez et. al. (2018) como la investigación que busca describir el estado actual de las características más importantes del fenómeno en estudio. (p. 66)

#### **Explicativo causal**

Según Sánchez et. al. (2018), son las investigaciones orientadas a la identificar las causas de los hechos o fenómenos sociales en estudio, a través de la comprobación de la hipótesis. (p. 66)

## 2.2 Variables, operacionalización

### 2.2.1 Operacionalización de la variable gestión por competencias

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Gestión personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad</li> <li>Autoconfianza</li> <li>Integridad</li> <li>Identificación con la organización</li> </ul>	1 - 8	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Inadecuada (8 –18) Moderada (20 –29) Adecuada (30–41)
Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad analítica</li> <li>Capacidad conceptual</li> <li>Búsqueda de Información</li> </ul>	9 - 14	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Inadecuada (6 –14) Moderada (15 –23) Adecuada (23–31)
Logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al Logro</li> <li>Iniciativa</li> </ul>	15 - 18	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Inadecuada (4– 9) Moderada (10 –15) Adecuada (16–21)
Capacidad de Influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al cliente</li> <li>Comprensión interpersonal</li> <li>Conocimiento organizativo</li> <li>Impacto e influencia</li> <li>Desarrollo de interrelaciones</li> </ul>	19 - 28	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Inadecuada (10–23) Moderada (24 –17) Adecuada (38–51)
Gestión del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de personas</li> <li>Dirección de personas</li> <li>Liderazgo</li> <li>Trabajo en Equipo y cooperación</li> </ul>	29 - 36	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Inadecuada (8 –18) Moderada (20 –29) Adecuada (30–41)
Competencias suplementarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupación por el orden y la calidad</li> <li>Autocontrol</li> </ul>	37 - 40	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre	Inadecuada (4– 9) Moderada (10 –15) Adecuada (16–21)

### 2.2.2 Operacionalización de la variable Capacitación

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Detección de necesidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección</li> <li>• Diagnóstico de necesidades</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Análisis</li> </ul>	1 - 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Indiferente</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>	Inapropiada (5-12) Regular (12-19) Apropiable (19-25)
Programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de objetivos</li> <li>• Recursos</li> <li>• Actividades</li> <li>• Estructura</li> </ul>	6 - 10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Indiferente</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>	Inapropiada (5-12) Regular (12-19) Apropiable (19-25)
Ejecución de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias</li> <li>• Docente</li> <li>• Planificación</li> <li>• Reportes</li> <li>• Materiales</li> <li>• Organización</li> </ul>	11 - 17	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Indiferente</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>	Inapropiada (8-16) Regular (19-29) Apropiable (19-25)
Evaluación de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados obtenidos</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> <li>• Calidad de la capacitación</li> <li>• Verificación de resultados</li> <li>• Autoevaluación</li> </ul>	18 - 25	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Indiferente</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>	Inapropiada (7-16) Regular (17-26) Apropiable (27-36)

## **2.3 Población**

Para Hernández et al. (2014), es el conjunto total de un universo que tienen las mismas características y desarrollan las mismas funciones. (p. 174).

Ander-Egg (1983), sostiene que al formular un problema se delimita el ámbito de la investigación, en otras palabras, el universo de la investigación que va a ser objeto de estudio, a este universo se denomina población identificando las características que se desea investigar.

Para el presente trabajo se tomó el total de personas que se desempeñan en una labor específica relacionada con las variables de investigación, siendo el total  $n = 100$ .

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnica**

La técnica utilizada fue la encuesta formada por un grupo de preguntas con la finalidad de recoger los datos reales en una muestra determinada. Cuando el cuestionario se aplica a toda la población toma el nombre de censo. (Sánchez, et. al. 2018 p. 92).

### **2.4.2 Instrumento**

Como instrumento, se utilizó un cuestionario, formado por un conjunto de preguntas diseñadas para el fin respecto las variables a medir y que debe ser congruente con el problema planteado y la hipótesis que se desea comprobar. Hernández, et. al. (2014).

### **2.4.3 Validez**

La validez es el grado en que un instrumento mide la variable, de acuerdo a expertos en el tema (Sánchez, et. al. 2018, p.124).

Para la presente investigación, los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos antes de ser aplicados, estableciéndose la suficiencia, claridad, pertinencia y relevancia.

Validación de juicio de expertos:

Tabla 1.

*Matriz de expertos*

N.º	EXPERTOS	Juicio
Experto 1	Dr. Mitchell Alberto Alarcón Díaz	Existe suficiencia
Experto 2	Dr. Angel Salvatierra Melgar	Existe suficiencia
Experto 3	Dr. Arturo E. Melgar Begazo	Existe suficiencia

#### 2.4.4 Confiabilidad

Es la operación estadística que consiste en estimar el nivel de confianza y fiabilidad de un instrumento. (Sánchez, et. al. 2018, p. 35)

La validez de los instrumentos fue sometida al examen de confiabilidad de Alfa de Cronbach.

Tabla 2.

*Porcentaje de confiabilidad.*

Instrumento 1 = 90.8 %

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,908	40

Tabla 3.

*Porcentaje de confiabilidad*

Instrumento 2 = 94.4 %

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	25

## **2.5 Métodos de análisis de datos**

El método utilizado ha sido el hipotético-deductivo, en la que se formula una hipótesis admisible, a partir de la cual se la pone a prueba de manera empírica, estimándose resultados y consecuencias. (Sánchez, et. al. 2018)

El análisis estadístico se efectuó a través del software estadístico SPSSv24, para el cual fue necesario tabular la información, tomando en cuenta la cantidad de ítems por cada variable y por cada dimensión, haciendo la sumatoria total y parcial (por dimensión).

Asimismo, se ha cumplido con los principios de transparencia y honestidad en la recolección de los datos; por lo tanto, la información recopilada se ajusta a la realidad y para hallar el nivel de relación entre variables se utilizó el estadístico de Spearman considerándose un nivel de significancia  $< 0,05$ .

## **2.6 Aspectos éticos**

En el presente trabajo se tuvo en cuenta los principios éticos básicos como: el respeto por la propiedad intelectual, citando las fuentes incluidas en el estudio, reconociendo a los que contribuyeron en el recojo de la información manteniendo la reserva correspondiente.

Por otro lado, se puede afirmar que los instrumentos fueron validados con anterioridad y fueron aplicados previa autorización de las autoridades de la institución pública donde se aplicó el instrumento y también servirá para que dichas autoridades tomen decisiones al conocer los resultados de la investigación que serán comunicados.

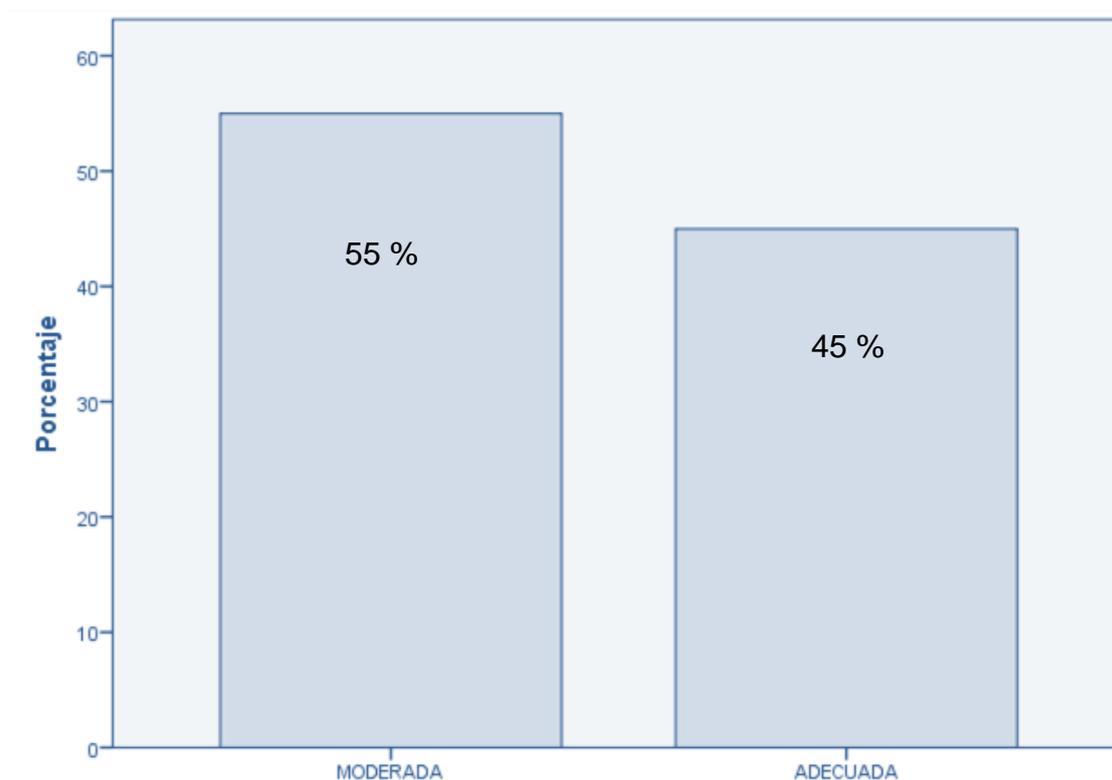
### **III. Resultados**

### 3.1 Estadísticos descriptivos de la variable 1: Gestión por competencias.

Tabla 4.

*Descripción por niveles con respecto a la variable Gestión por Competencias.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MODERADA	55	55,0
	ADECUADA	45	45,0
	Total	100	100,0



*Figura 3. Percepción de la Gestión por competencias.*

Interpretación:

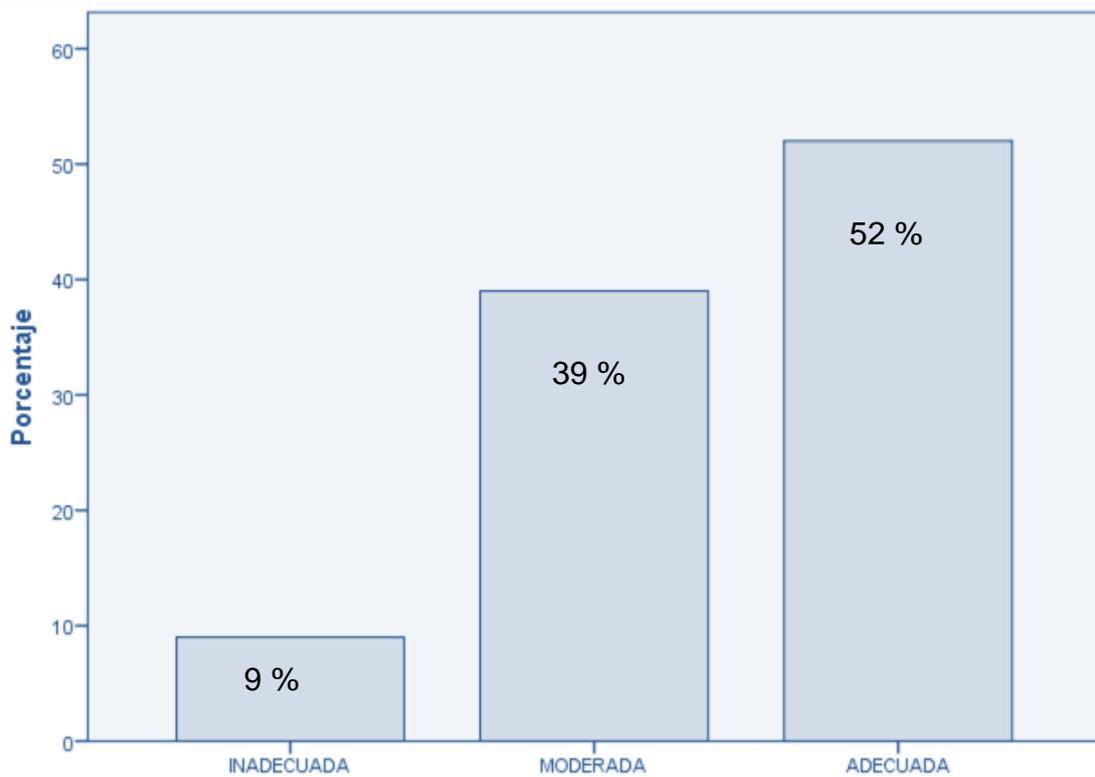
En la figura 3 y la tabla 4 los resultados descriptivos nos indican que el 55 % de los trabajadores advierten un grado moderado en la gestión por competencias, un 45 % un nivel adecuado, siendo el nivel moderado el predominante en lo que se refiere a Gestión por competencias.

## Dimensión 1: Gestión personal

Tabla 5.

*Descripción por niveles con respecto a la dimensión Gestión personal.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	INADECUADA	9	9,0
	MODERADA	39	39,0
	ADECUADA	52	52,0
	Total	100	100,0



*Figura 4. Percepción de la dimensión Gestión personal.*

Interpretación:

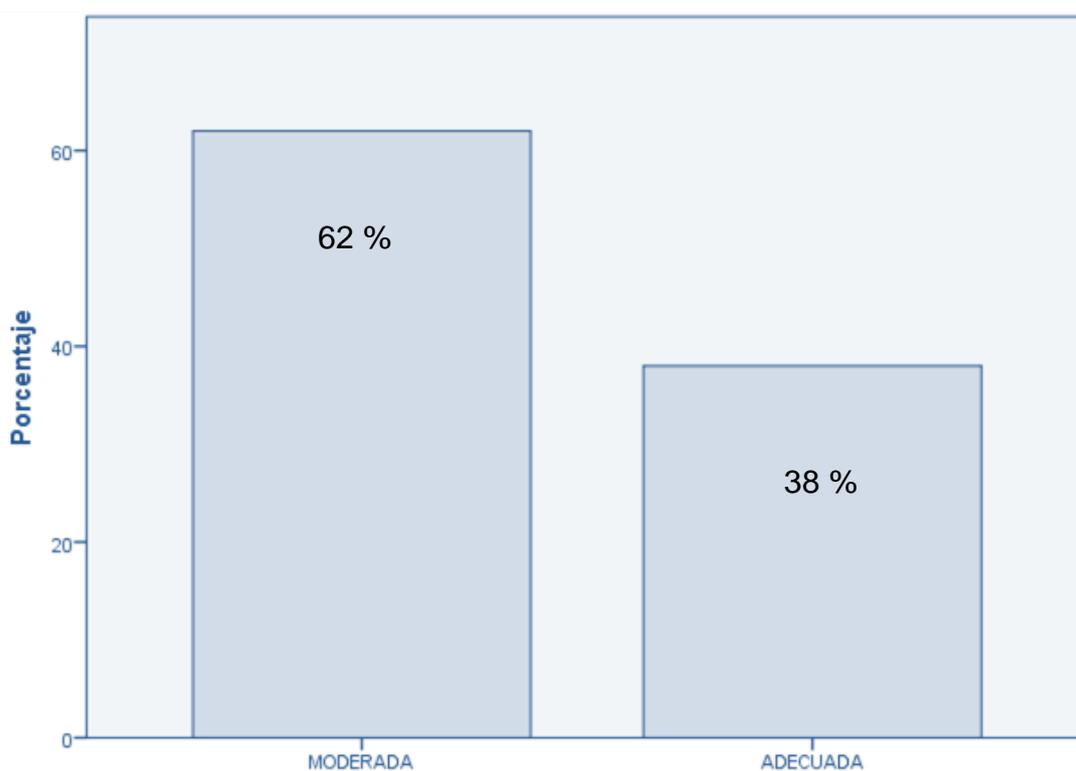
En la figura 4 y la tabla 5 los resultados descriptivos nos indican que el 9 % de los trabajadores advierten un grado inadecuado en la gestión personal, un 39 % en el nivel moderado y un 52 % en el nivel adecuado, siendo el nivel adecuado el predominante en lo que se refiere a Gestión personal.

## Dimensión 2: Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información.

Tabla 6.

*Descripción por niveles con respecto a la dimensión Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MODERADA	62	62,0
	ADECUADA	38	38,0
	Total	100	100,0



*Figura 5. Percepción de la dimensión Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información.*

Interpretación:

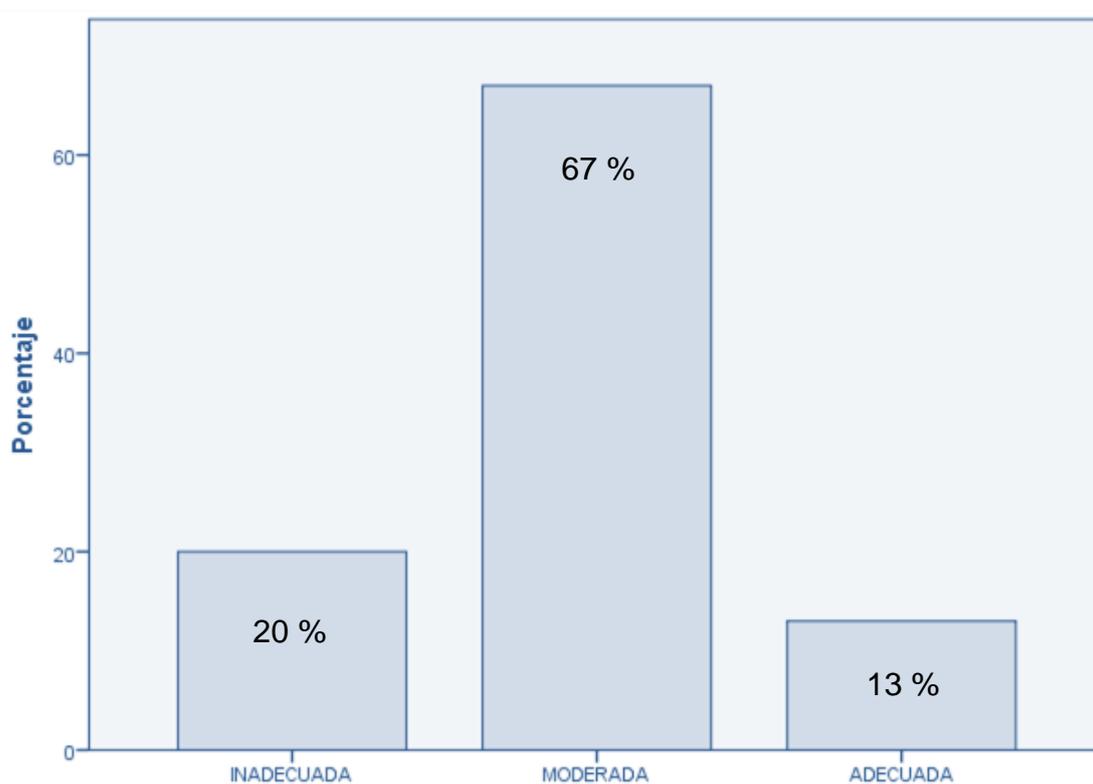
En la figura 5 y la tabla 6 los resultados descriptivos nos indican que el 62 % de los trabajadores advierten un grado moderado, un 60 % en un nivel adecuado, predominando el nivel moderado.

### Dimensión 3: Logro

Tabla 7.

*Descripción por niveles con respecto a la dimensión Logro.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	INADECUADA	20	20,0
	MODERADA	67	67,0
	ADECUADA	13	13,0
	Total	100	100,0



*Figura 6. Percepción de la dimensión Logro.*

Interpretación:

En la figura 6 y la tabla 7 los resultados descriptivos nos indican que el 20 % de los trabajadores advierten un grado inadecuado en la dimensión logro, 67 % en el nivel moderado y un 13 % en el nivel adecuado, siendo el nivel moderado el predominante en lo que se refiere a la dimensión Logro.

#### Dimensión 4: Capacidad de Influencia.

Tabla 8.

Descripción por niveles con respecto a la dimensión Capacidad de Influencia.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	INADECUADA	4	4,0
	MODERADA	76	76,0
	ADECUADA	20	20,0
	Total	100	100,0

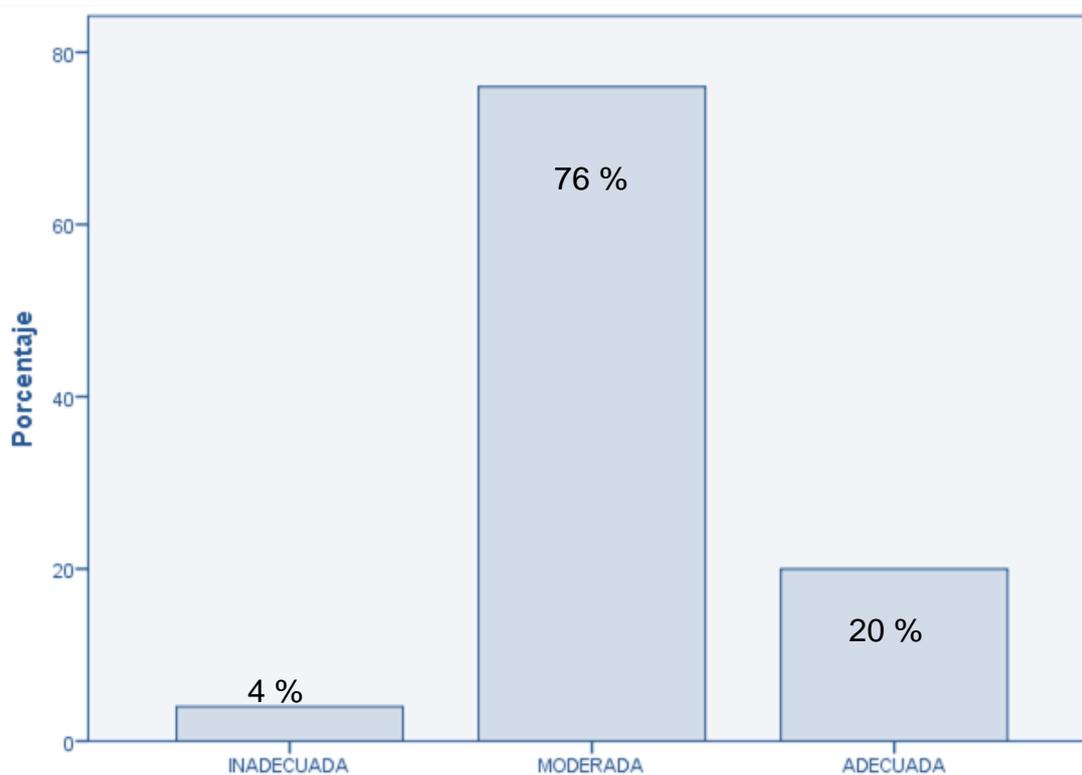


Figura 7. Percepción de la dimensión Capacidad de Influencia

Interpretación:

En la figura 7 y la tabla 8 los resultados descriptivos nos indican que el 4 % de los trabajadores advierten un grado inadecuado en la dimensión capacidad de Influencia, un 76 % en el nivel moderado y un 20 % en el nivel adecuado, predominando el nivel moderado.

## Dimensión 5: Gestión del equipo

Tabla 9.

*Descripción por niveles con respecto a la dimensión Gestión del equipo.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MODERADA	6	6,0
	ADECUADA	94	94,0
	Total	100	100,0

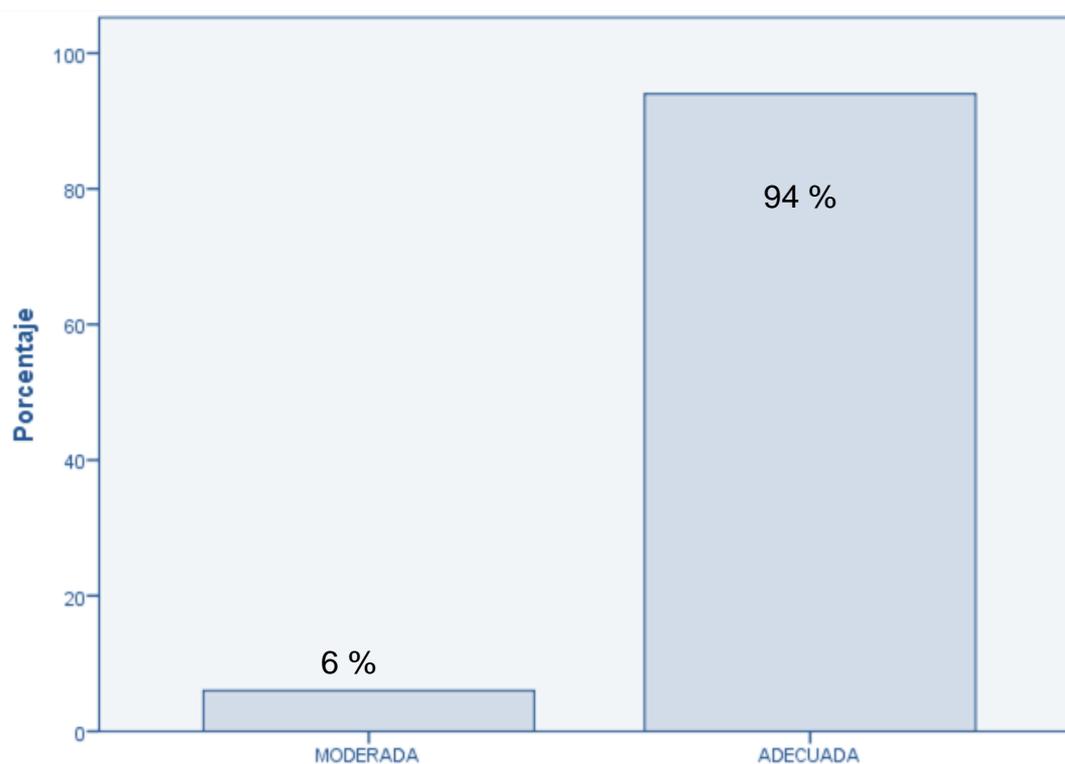


Figura 8. Percepción de la dimensión Gestión del equipo.

Interpretación:

En la figura 8 y la tabla 9 los resultados descriptivos nos indican que el 6 % de los trabajadores advierten un grado moderado en la dimensión gestión del equipo, un 94 % en un nivel adecuado, predominando el nivel adecuado.

## Dimensión 6: Competencias suplementarias.

Tabla 10.

*Descripción por niveles con respecto a la dimensión Competencias suplementarias.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MODERADA	7	7,0
	ADECUADA	93	93,0
	Total	100	100,0

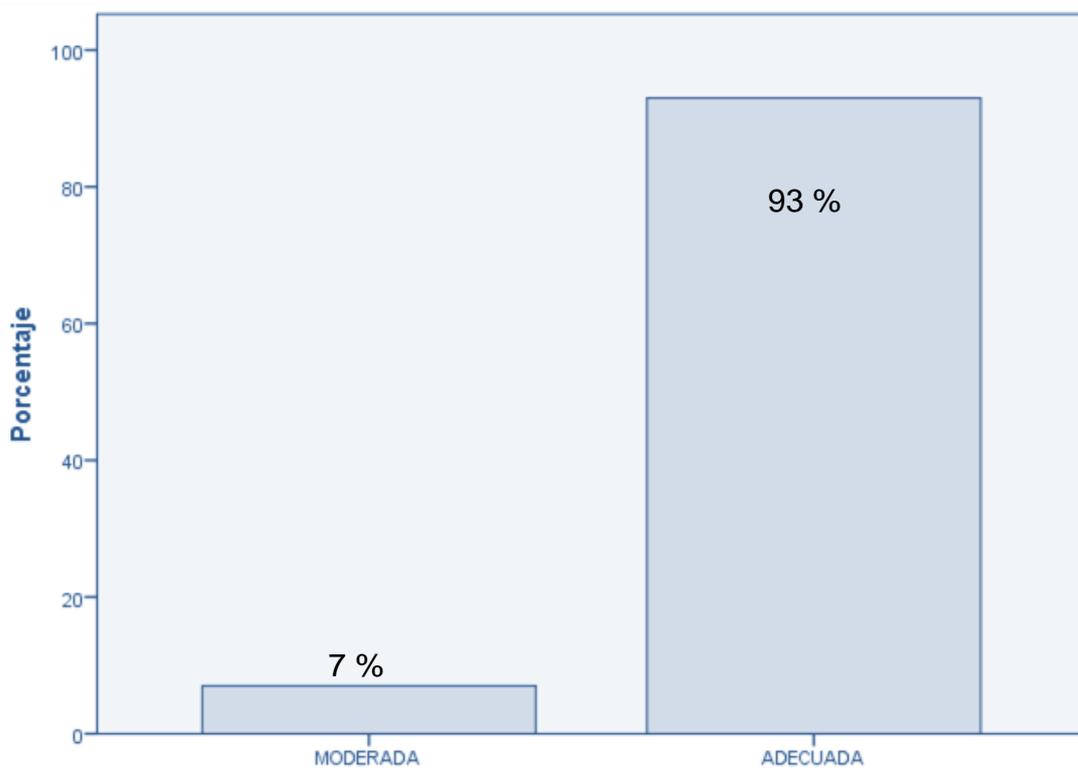


Figura 9. Percepción de la dimensión Competencias suplementarias.

Interpretación:

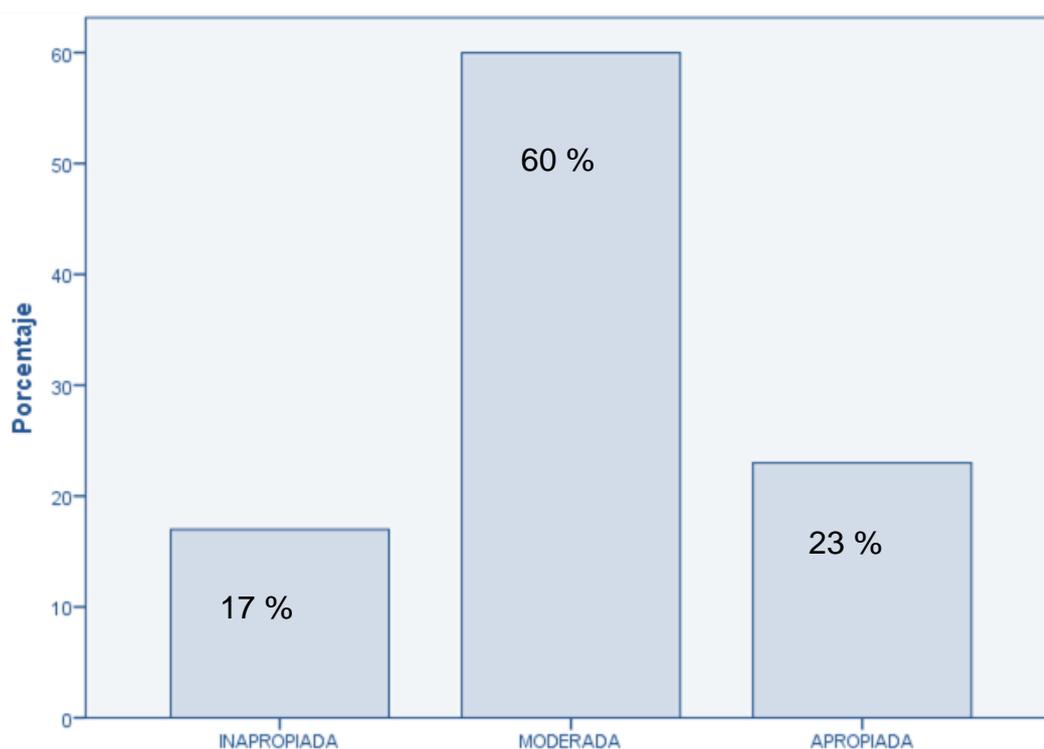
En la figura 9 y la tabla 10 los resultados descriptivos señalan un 7 % en un nivel moderado, un 93 % en el nivel adecuado, predominando el nivel adecuado.

### 3.2 Estadísticos descriptivos de la variable 2: Capacitación.

Tabla 11.

*Descripción por niveles con respecto a la variable Capacitación.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	INAPROPIADA	17	17,0
	MODERADA	60	60,0
	APROPIADA	23	23,0
	Total	100	100,0



*Figura 10.* Percepción de la variable Capacitación.

Interpretación:

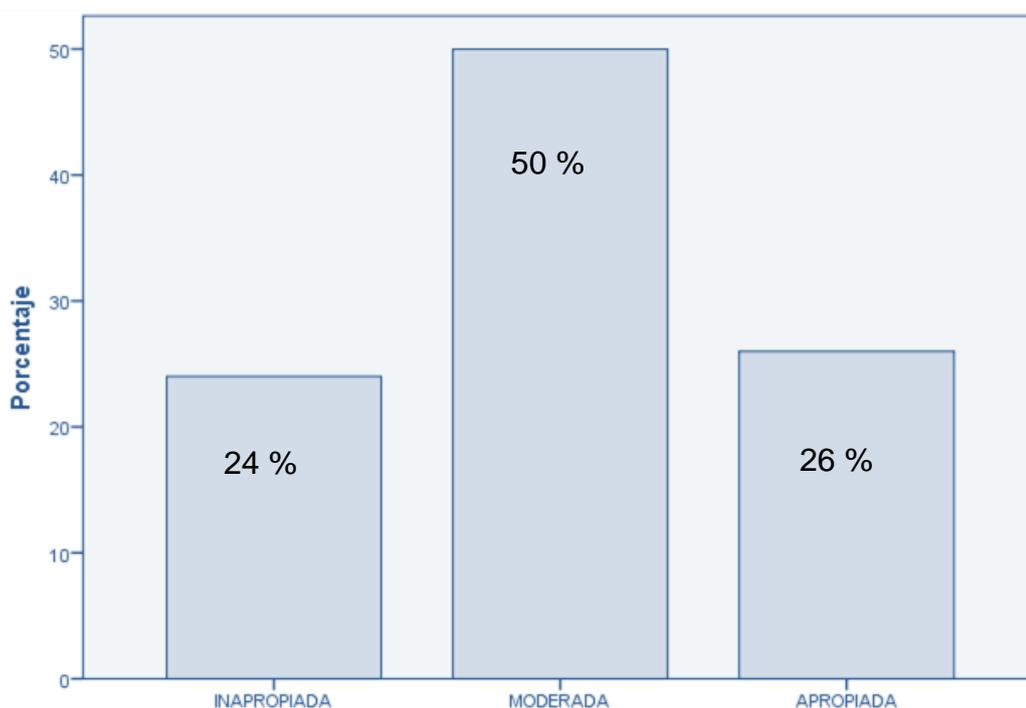
En la figura 10 y la tabla 11 los resultados descriptivos nos indican que el 17 % de los trabajadores advierten un grado inapropiado en la variable capacitación, un 60 % señala un nivel moderado y un 23 % indica que la variable capacitación es apropiada, siendo el nivel moderado el predominante en lo que se refiere a la variable Capacitación.

## Dimensión 1: Detección de necesidades de capacitación

Tabla 12.

*Descripción por niveles con respecto a la variable Detección de necesidades de capacitación.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	INAPROPIADA	24	24,0
	MODERADA	50	50,0
	APROPIADA	26	26,0
	Total	100	100,0



*Fig*

*ura 11.* Percepción de la dimensión Detección de necesidades de capacitación.

**Interpretación:**

En la figura 11 y la tabla 12 los resultados descriptivos nos indican que el 24 % de los trabajadores advierten un grado inapropiado, un 50 % señala un nivel moderado y un 26% indica que es apropiada, siendo el nivel moderado el predominante.

## Dimensión 2: Programa de capacitación

Tabla 13.

*Descripción por niveles con respecto a la variable Programa de capacitación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	INAPROPIADA	54	54,0
	MODERADA	33	33,0
	APROPIADA	13	13,0
	Total	100	100,0

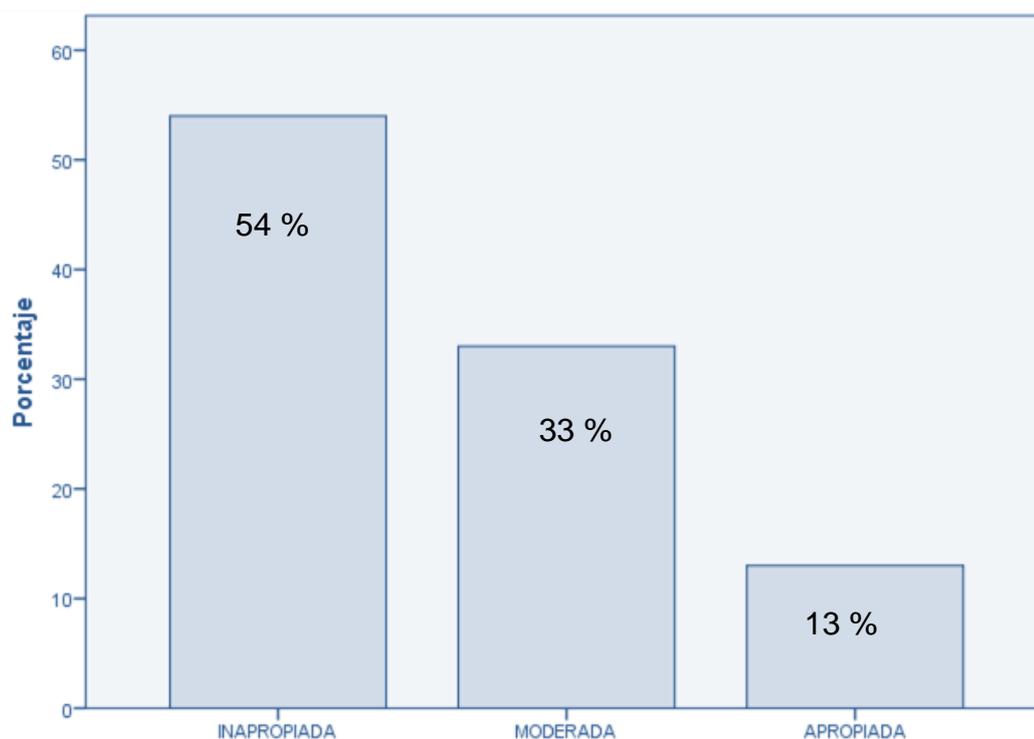


Figura 12. Percepción de la dimensión Programa de capacitación.

Interpretación:

En la figura 12 y la tabla 13 los resultados descriptivos nos indican que el 54 % de los trabajadores advierten un grado inapropiado, el 33 % de trabajadores observan un nivel moderado y 13 % percibe un nivel apropiado en la dimensión programa de capacitación, siendo el nivel inapropiado el predominante.

### Dimensión 3: Ejecución de la capacitación.

Tabla 14.

Descripción por niveles con respecto a la variable Ejecución de la capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	INAPROPIADA	10	10,0
	MODERADA	73	73,0
	APROPIADA	17	17,0
	Total	100	100,0

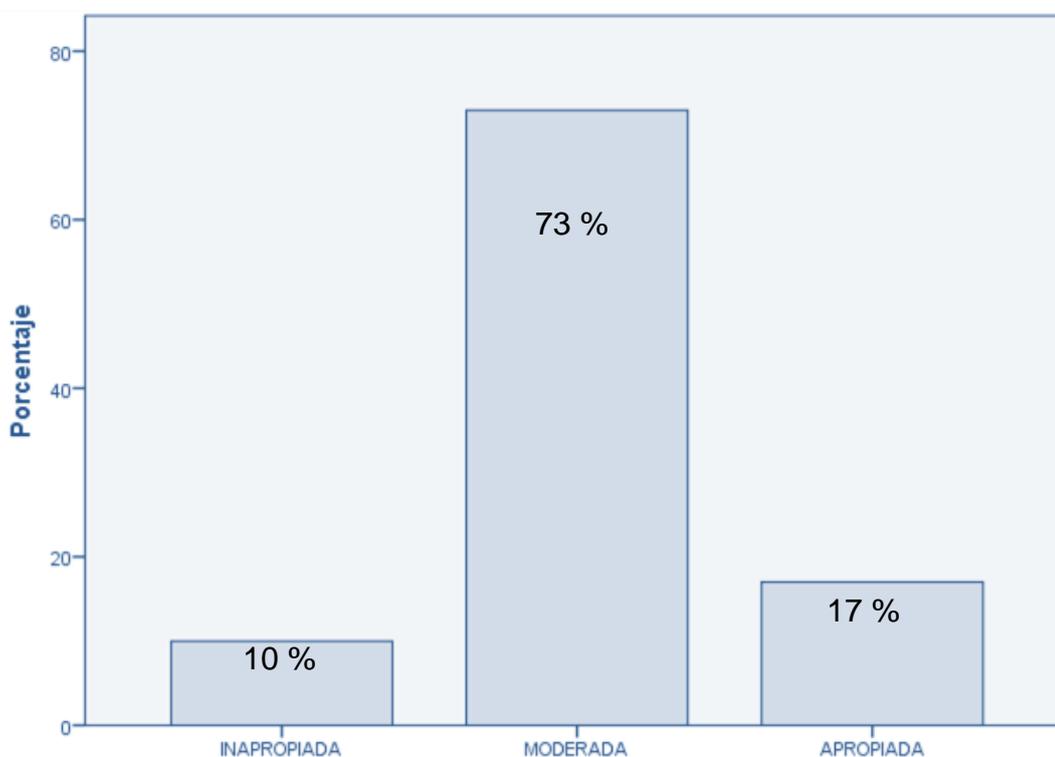


Figura 13. Percepción de la dimensión Ejecución de la capacitación.

Interpretación:

En la figura 13 y la tabla 14 los resultados descriptivos nos indican que el 73 % de trabajadores observan un nivel regular, un 56 % percibe un nivel apropiado, predominando el nivel moderado.

#### Dimensión 4: Evaluación de la capacitación

Tabla 15.

Descripción por niveles con respecto a la variable Evaluación de la capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	INAPROPIADA	10	10,0
	MODERADA	70	70,0
	APROPIADA	20	20,0
	Total	100	100,0

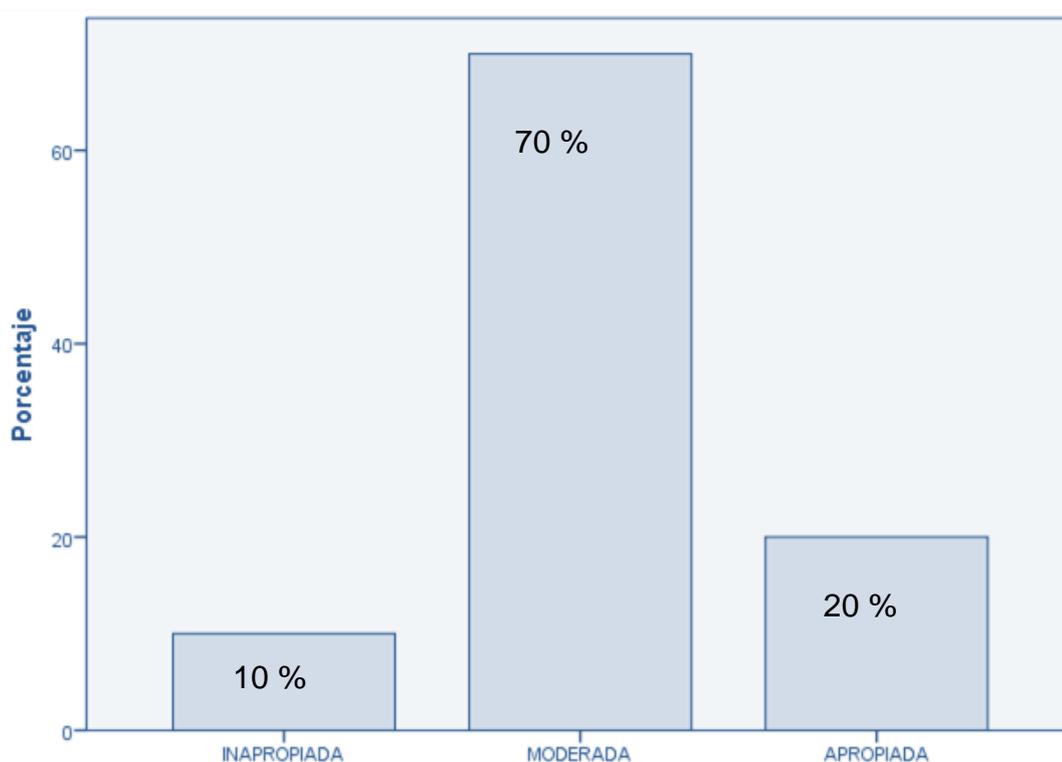


Figura 14. Percepción de la dimensión Evaluación de resultados de la capacitación.

Interpretación:

En la figura 14 y la tabla 15 los resultados descriptivos nos indican que el 10 % de los trabajadores advierten un grado inapropiado, el 70 % señala un nivel moderado y un 20 % indica un nivel apropiado, predominando el nivel moderado.

### 3.3 Resultados del análisis inferencial

#### Análisis de los datos en función de los resultados previos

Luego de los datos el análisis de datos teniendo en cuenta la escala ordinal, se acepta la prueba paramétrica y se observa la dependencia entre las variables

Tabla 16.

*Determinación del ajuste de la Gestión por competencias y la capacitación del personal de una entidad pública del Callao, 2019.*

Información de ajuste de los modelos						
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
Solo intersección	37,478					
Final	14,205	23,273	1	,000		
Función de enlace: Logit.						

La tabla 16 no muestran que la Gestión por competencias incide en la capacitación del personal de una entidad pública del Callao, 2019, de acuerdo al Chicuadrado que nos da un 23,273 y p\_valor que es igual a 0.000 en relación a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ); en consecuencia, los datos no son independientes.

Tabla 17.

*Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,025	1	,875
Desvianza	,025	1	,876
Función de enlace: Logit.			

Tabla 18.

*Presentación de los coeficientes de la Gestión por competencias y la capacitación.*

Estimaciones de parámetro		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	de
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[CAPA = 1]	-3,153	,500	39,829	1	,000	-4,133	-2,174
	[CAPA = 2]	,322	,297	1,178	1	,278	-,260	,904
Ubicación	[GESTION=2]	-2,183	,509	18,397	1	,000	-3,181	-1,186
	[GESTION=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.  
a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La información de la tabla 18 nos señala que la gestión por competencias con coeficiente -2,183 y la capacitación es riesgo con 322; implica a buenas prácticas de la Gestión por competencias y a malas acciones en la Capacitación.

### 3.3.1 Prueba de hipótesis

Ho: La gestión por competencias no incide en la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019.

H1: La gestión por competencias incide en la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019.

Tabla 19.

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,208
Nagelkerke	,245
McFadden	,123
Función de enlace: Logit.	

De acuerdo al R cuadrado se observa la dependencia de la gestión por competencias y la capacitación, la variabilidad de es de 24.5 %.

### Resultado específico 1

La incidencia de la gestión por competencias en la dimensión detección de necesidades de capacitación.

Tabla 20.

*Presentación de los coeficientes de la gestión por competencias y la dimensión detección de necesidades de capacitación.*

Estimaciones de parámetro								
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[CAPA = 1]	-2,158	,383	31,730	1	,000	-2,909	-1,407
	[CAPA = 2]	,334	,293	1,300	1	,254	-,240	,908
Ubicación	[GESTION=2]	-1,539	,420	13,419	1	,000	-2,362	-,715
	[GESTION=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
Función de enlace: Logit.								
a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.								

La información de la tabla 20 nos señala el coeficiente de regresión respecto a la gestión por competencias en un nivel moderado y la dimensión de necesidades de capacitación en un nivel moderado. En cuanto al comportamiento de la Gestión por competencias protector con coeficiente de -1,539 y la dimensión detección de necesidades de capacitación con -,334; implica las buenas prácticas de la Gestión por competencias y la dimensión detección de necesidades de capacitación, corroborado con la prueba de Wald que es de 13,419 y 1,300.

### Prueba de hipótesis específica 1

Ho: La gestión por competencias no incide en la dimensión necesidades de capacitación.

H1: La gestión por competencias incide en la dimensión necesidades de capacitación.

Tabla 21.

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,136
Nagelkerke	,156
McFadden	,071
Función de enlace: Logit.	

Los resultados de acuerdo al prueba del pseudo R cuadrado, se aprecia la dependencia porcentual de la gestión por competencias y la dimensión necesidades de capacitación. El

coeficiente de Nagelkerke nos indica que la variabilidad es de 15.6% del comportamiento de la gestión por competencias.

## Resultado específico 2

Incidencia de la gestión por competencias en la dimensión programa de capacitación.

Tabla 22.

*Presentación de los coeficientes de la gestión por competencias en la dimensión programa de capacitación.*

Estimaciones de parámetro		Estimación	Error estándar	Wald	g l	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Prog-capac = 1]	-,934	,319	8,573	1	,003	-1,559	-,309
	[Prog-capac= 2]	1,160	,333	12,112	1	,001	,507	1,814
Ubicación	[GESTION=2]	-2,083	,442	22,184	1	,000	-2,950	-1,216
	[GESTION=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
Función de enlace: Logit.								
a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.								

De acuerdo a la tabla 22 nos señala el coeficiente de regresión respecto a la gestión por competencias en un nivel moderado y la dimensión de necesidades de capacitación en un nivel moderado. La gestión por competencias es protector con coeficiente de -2,082 y la dimensión programa de capacitación es riesgo con -1,160; implica las buenas prácticas de la gestión por competencias y a la dimensión programa de capacitación. La prueba de Wald es igual a 22,184 y 12,112.

## Prueba de hipótesis específica 2

Ho: La gestión por competencias no incide en la dimensión programa de capacitación.

H1: La gestión por competencias incide en la dimensión programa de capacitación.

Tabla 23.

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,223
Nagelkerke	,261
McFadden	,131
Función de enlace: Logit.	

El resultado específico dos de acuerdo al pseudo R cuadrado, se aprecia la dependencia de la gestión por competencias y la dimensión programa de capacitación. De acuerdo a la prueba de Nagelkerke, la variación de la dimensión programa de capacitación se debe al 26.1 % del comportamiento de la gestión por competencias.

### Resultado específico 3

La incidencia de la gestión de por competencias en la dimensión ejecución de la capacitación.

Tabla 24.

*Presentación de los coeficientes de la gestión por competencias y la dimensión ejecución de la capacitación.*

Estimaciones de parámetro		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Ejec-capac= 1]	-3,762	,608	38,232	1	,000	-4,955	-2,570
	[Ejec-capac = 2]	,762	,315	5,855	1	,016	,145	1,380
Ubicación	[GESTION=2]	-2,109	,592	12,688	1	,000	-3,270	-,949
	[GESTION=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
Función de enlace: Logit.								
a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.								

La información nos muestra que la gestión por competencias en el nivel moderado y la dimensión ejecución de la capacitación en nivel moderado. Por lo tanto, la gestión por competencias es protector con coeficiente de -2,109 y la dimensión ejecución de la capacitación es riesgo con ,762; implica las buenas prácticas de la gestión por

competencias y a la dimensión ejecución de la capacitación, corroborado con la prueba de Wald igual a 12,688 y 5,855.

### **Prueba de hipótesis específica 3**

Ho: La gestión por competencias no incide en la dimensión programa de capacitación.

H1: La gestión por competencias incide en la dimensión programa de capacitación.

Tabla 25.

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,154
Nagelkerke	,197
McFadden	,110
Función de enlace: Logit.	

De acuerdo al pseudo R cuadrado, se aprecia la dependencia de la gestión por competencias y la dimensión ejecución de la capacitación. La prueba de Nagelkerke nos indica esta dependencia en una 19.7% del comportamiento de la gestión por competencias.

### **Resultado específico 4**

La incidencia de la gestión por competencias en la dimensión evaluación de resultados de la capacitación.

Tabla 26.

*Presentación de los coeficientes de la gestión por competencias y la dimensión evaluación de resultados de la capacitación.*

Estimaciones de parámetro								
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Eval-capac 1]	-3,073	,490	39,342	1	,000	-4,033	-2,112
	[Eval-capac 2]	,796	,313	6,463	1	,011	,182	1,409
Ubicación	[GESTION=2]	-1,303	,476	7,496	1	,006	-2,236	-,370
	[GESTION=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
Función de enlace: Logit.								
a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.								

La información nos muestra que la gestión por competencias en el nivel moderado y la dimensión ejecución de la capacitación en nivel moderado. Por lo tanto, la gestión por competencias es protector con coeficiente de -1,303 y la dimensión evaluación de la capacitación es riesgo con -,796; lo que implica a buenas prácticas de la gestión por competencias y a la dimensión evaluación de la capacitación, corroborado con la prueba de Wald igual a 7,496 y 6,463.

#### **Prueba de hipótesis específica 4**

Ho: La gestión por competencias no incide en la dimensión evaluación de la capacitación.

H1: La gestión por competencias incide en la dimensión evaluación de la capacitación.

Tabla 27.

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,079
Nagelkerke	,099
McFadden	,051
Función de enlace: Logit.	

La tabla nos muestra la dependencia de la gestión por competencias en relación a la dimensión evaluación de la capacitación a través de la prueba de Nagelkerke nos indica que la variabilidad de la dimensión evaluación de la capacitación se debe al 09.9 %.

#### **IV. Discusión**

La contrastación de la hipótesis general muestra la incidencia de la gestión por competencias en la capacitación del personal de una entidad pública del Callao, de acuerdo al Chicuadrado que es de 23,273. Este resultado coincide con los hallazgos de Linares, (2017), quien concluye que la gestión por competencias y la evaluación de desempeño laboral siempre estarán relacionadas como variable dependiente y variable independiente y que si en la institución existe una adecuada gestión por competencias es correcto determinar que el desempeño de los trabajadores será el correcto en cada puesto. Así también coincide con los hallazgos de Meza (2018), quien concluye que la gestión de personas se relaciona directamente con el desempeño en la empresa. Coincide también con el trabajo de Marcilio (2015), que concluye señalando que la gestión del talento humano en las entidades públicas del Ecuador, está muy comprometida con el concepto de personas manejada por cada organización. Estos hallazgos refuerzan la teoría de FEDER (2017) permite identificar los perfiles en función de las competencias necesarias para el desempeño en el puesto de trabajo y planificar la capacitación en función de las necesidades de capacitación para cada puesto específico y los desempeños sean eficientes y eficaces y se logre los objetivos institucionales.

En la hipótesis específica 1, de acuerdo con al pseudo R cuadrado, se aprecia la dependencia de la gestión por competencias y la dimensión necesidades de capacitación. El coeficiente de Nagelkerke nos indica que la variabilidad de la dimensión programa de capacitación se debe al 15.6% del comportamiento de la gestión por competencias. Los resultados coinciden con los hallazgos de Asenjo (2016) quien sostiene que la capacitación se relaciona positivamente en la gestión de las pequeñas empresas del centro comercial de Gamarra. Estos hallazgos coinciden con lo que señala Chiavenato (2009), que el diagnóstico de necesidades de capacitación se hace a través de la investigación interna sobre las funciones de los trabajadores en sus respectivas áreas y las necesidades en la formación profesional del personal.

En relación a la hipótesis específica 2, de acuerdo al pseudo R cuadrado, se observa la dependencia de la gestión por competencias y la dimensión programa de capacitación. El coeficiente de Nagelkerke nos indica la variabilidad de la dimensión programa de capacitación se debe al 26.1 % del comportamiento de la gestión por competencias. Los resultados coinciden con los hallazgos de Zambrano (2017) quien concluye señalando que

la captación de profesionales, influyen positivamente, en la calidad de servicios. Estos resultados refuerzan la teoría de Chiavenato (2009) quien sostiene que la planificación de la capacitación que debe tener un objetivo específico; es decir, qué competencias de desarrollarán con la capacitación y cuáles serán los temas para lograr esa competencia teniendo en cuenta el público objetivo, el capacitador, la metodología, el local, el horario, a través de un programa integral y cohesionado.

De acuerdo a la prueba del pseudo R cuadrado, en la hipótesis específica 3, se aprecia la dependencia de la gestión por competencias y la dimensión ejecución de la capacitación. La prueba de Nagelkerke nos señala la variación de la dimensión ejecución de la capacitación se debe al 19.7% del comportamiento de la gestión por competencias. Los resultados coinciden con los hallazgos de Garayoa (2015), cuyo trabajo concluye con que las competencias aparecen como una necesidad importante para el logro de un desempeño óptimo profesionalmente, para que la organización pueda ser competitiva y que, teniendo en cuenta el valor de las competencias, las instituciones se preocupan en fortalecerlas y mejorarlas de manera continua. Estos resultados coinciden con la propuesta de Chiavenato (2009), quien sostiene que la ejecución del programa de capacitación es el proceso donde se tendrá en cuenta, las modalidades, técnicas, estrategias, métodos, etc., orientados al perfil de puesto. (p. 381)

La prueba del pseudo R cuadrado, en la hipótesis específica 4, nos indica la dependencia de la gestión por competencias y la dimensión evaluación de la capacitación. La prueba de Nagelkerke nos indica la inestabilidad de la dimensión evaluación de resultados de la capacitación se debe al 09.9 % del comportamiento de la gestión por competencias. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Linares, (2017), que concluye con que la gestión por competencias y la evaluación de desempeño laboral siempre se relacionan y si en la organización existe una correcta gestión por competencias se tendrá un desempeño favorable de los colaboradores en cada puesto de trabajo. Estos resultados coinciden con la teoría de Chiavenato (2009) que señala que, es importante evaluar la capacitación misma a través de una encuesta de satisfacción con la finalidad de mejorar los procedimientos.

## **V. Conclusiones**

## **5.1 Conclusiones:**

### **Primera**

La Gestión por competencias incide en la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019 en un 23,27 %

### **Segunda**

Con relación a las dimensiones de capacitación en general los resultados indican buenas prácticas de la gestión por competencias.

## **VI. Recomendaciones**

## **1.1 Recomendaciones**

**Primero.** Mejorar la gestión por competencias en la capacitación del personal de la entidad pública, Callao - 2019, con el fin de lograr un desempeño eficiente y eficaz en el puesto.

**Segundo.** Identificar a tiempo las necesidades de capacitación considerando las competencias requeridas en relación al puesto, los perfiles y objetivos institucionales.

**Tercero.** Implementar los programas de capacitación a través de un Plan de desarrollo de personas como una estrategia de la gestión de la capacitación en las instituciones públicas partiendo del diagnóstico de necesidades de capacitación.

**Cuarto.** Coordinar con anticipación todo lo concerniente a la ejecución de la capacitación de acuerdo a lo planificado y diseñado en la etapa anterior considerando las competencias a desarrollar en función de los perfiles de puesto.

**Quinto.** Es fundamental la evaluación de la capacitación para mejorar los procesos que permitan rediseñar la planificación.

## **VII. Propuesta**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Propuesta de proyecto de innovación y mejoramiento**

Programa de formación docente bajo el enfoque por competencias

**AUTOR:**

Mg. Néstor Elver Mugruza Zúñiga

**ASESOR:**

**Dr. Mitchell Alberto Alarcón Díaz**

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## **Proyecto de innovación**

### **I. Datos de identificación**

- 1.1 Título del proyecto: Programa de capacitación docente bajo el enfoque de competencias.
- 1.2 Ámbito de acción: entidad pública del Callao.

### **II. Beneficiarios**

Directos: docentes de la entidad pública

Indirectos: personal de la entidad pública a quienes se capacita.

### **III. Justificación**

Para una entidad pública carente de docentes de carrera o profesionales de diversas especialidades sin formación docente, el Programa de Formación Docente constituye un instrumento que ayudará a desarrollar y fortalecer las competencias y capacidades.

La capacitación es el conjunto de actividades que de manera estratégica se aplica en las organizaciones para que los docentes fortalezcan sus competencias para el ejercicio docente y la operatividad de los cursos que se imparten en la entidad pública, unificando criterios y temas relacionados a los mismos, tomando en consideración aspectos de la organización, los puestos de línea y apoyo educativo en temas relacionados con la institución.

La capacitación; en consecuencia se constituye en un factor importante para que el docente tenga las herramientas metodológicas y didácticas modernas y activas para la ejecución del aprendizaje con eficiencia, eficacia y profesionalismo.

En la presente propuesta de Programa de Capacitación Docente, se muestra la forma factible de desarrollar las competencias necesarias y puntuales para el desempeño docente que beneficiará al Plan de Capacitación Institucional y al logro de los objetivos institucionales.

#### **IV. El problema**

Los docentes de las instituciones públicas que capacitan a su personal, asumen un gran reto que consiste en atender a las necesidades de capacitación de la institución sin tener formación pedagógica solo valiéndose de la experiencia en sus especialidades; en consecuencia, solo transmiten conocimientos que muchas veces no son útiles para el trabajo asignado en el puesto.

Considerando que la formación docente es fundamental para una eficaz capacitación en una entidad pública, elegimos emplear para el análisis el árbol de problemas, técnica que se utiliza para identificar las causas y los efectos.



En consecuencia, en base al análisis de la situación problemática se llegó a la conclusión que el problema central es la “baja calidad docente”, esto se desprende de los siguientes hechos:

- No existe un programa de formación docente.
- Con relación al desempeño docente se observa indicadores de escasa metodología y manejo de recursos didácticos.
- No se cuenta con un modelo pedagógico que oriente la enseñanza de los docentes.
- En las instituciones públicas no existe una plana docente formada e institucionalizada.

#### **4.1 Efectos del problema**

- La planificación de la labor pedagógica no se ajusta a las necesidades de capacitación. El docente planifica su clase en función de los temas o contenidos que domina.
- Los docentes no usan el sílabo como herramienta de planificación educativa; pues no participan de su elaboración y centran su trabajo únicamente en la transmisión de los contenidos.
- En la enseñanza no se tiene en cuenta los procesos pedagógicos (estrategias).

#### **4.2 Causas del problema**

- El factor pedagógico es ignorado por quienes toman las decisiones de la planificación y programación de la capacitación, primando los aspectos administrativos.
- Durante las capacitaciones, muchas veces se recurre a funcionarios que no reúnen las condiciones para un adecuado desempeño docente.
- No se aplican estándares pedagógicos.
- Un mínimo porcentaje de docentes cuenta con formación pedagógica. Si bien la entidad pública cuenta con expertos en cada una de sus especialidades profesionales, muy pocos conocen la metodología para el promover desarrollo de competencias.

- La docencia en la institución se efectúa como una carga adicional a la función específica del trabajador.
- Existen factores que desalientan el deseo de apoyar en la labor docente: sobrecarga de responsabilidades, dictado fuera de horarios de oficina.

## **V. Objetivos**

### **5.1 Objetivos Generales:**

- a) Formar a los docentes en forma sistemática y permanente en relación a las competencias programadas en el Programa.
- b) Proporcionar capacitación general sobre los procesos pedagógicos con el fin de facilitar un mejor desempeño de las funciones docentes.

### **5.2 Objetivos Específicos:**

- a) Fortalecer las competencias para la planificación de la docencia.
- b) Actualizar y ampliar los conocimientos en cuanto a las estrategias metodológicas.
- c) Proponer y establecer parámetros e indicadores de evaluación por competencias.
- d) Fortalecer las competencias para la tutoría y la gestión del aprendizaje del docente de las entidades públicas.

## **VI. Competencias a desarrollar con el Programa de Formación Docente**

### **Competencia General**

Conoce y aplica los principios y enfoques pedagógicos modernos para el desarrollo de su labor docente de manera presencial.

### **Competencias específicas para la planificación de la docencia**

1. Conoce el enfoque pedagógico de planificación orientado al desarrollo de competencias.
2. Selecciona y hace corresponder los conocimientos, capacidades y actitudes en función del desarrollo de competencias.

3. Estructura los sílabos y sesiones de aprendizaje en función de las competencias.
4. Diseña acciones de aprendizaje para fomentar la responsabilidad y autonomía y el autoaprendizaje del participante.
5. Se adapta a las características del participante al proponer y organizar el trabajo académico.
6. Planifica las actividades académicas de modo que acerquen al participante a su área laboral.
7. Ajusta las actividades prácticas a las competencias que se pretenden desarrollar con la materia.
8. Transforma la transmisión de contenidos, en actividades de aprendizajes significativos.

#### **Competencias para el desarrollo de la docencia**

1. Conoce, utiliza y maneja con destreza estrategias metodológicas y didácticas modernas y activas, que permitan al participante aprender en forma autónoma.
2. Aplica estrategias motivacionales cognitivas, metacognitivas y actitudinales para lograr el aprendizaje significativo.
3. Orienta los conocimientos técnicos, científicos actualizados y significativos al desarrollo de competencias y a la realidad concreta.
4. Resuelve situaciones o supuestos prácticos con habilidad, creatividad, diálogo y capacidad de autoanálisis y crítica.
5. Adapta el lenguaje técnico y científico al nivel de los participantes.
6. Realiza el seguimiento del trabajo y las actividades educativas aportando elementos que potencien su aprendizaje.
7. Desarrolla la capacidad analítica y crítica del participante.

#### **Competencias para la evaluación.**

1. Define y conoce los enfoques y criterios de evaluación.
2. Realiza el proceso de evaluación del rendimiento académico paralelamente al desarrollo de las clases y en forma permanente.
3. Incorpora la evaluación como una herramienta valiosa de seguimiento del aprendizaje.

4. Aplica la evaluación de los aprendizajes de manera permanente, flexible, integral y por competencias, buscando durante todo el proceso formativo, que el estudiante adquiera logros de aprendizajes significativos.
5. Utiliza distintas técnicas, instrumentos y protocolos de evaluación, como las rúbricas, coherentes con la metodología utilizada y la competencia propuesta.
6. Aplica la evaluación formativa y sumativa utilizando la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación.
7. Retroalimenta la propia docencia a partir de los resultados del aprendizaje del participante.
8. Aplica la retroalimentación al participante sobre su aprendizaje, como consecuencia de la evaluación.

#### **Competencias para la tutoría**

1. Muestra compromiso con los logros de aprendizaje de los participantes orientando su trabajo académico hacia el logro de las competencias planificadas.
2. Propone actividades significativas específicas de profundización, complementación de acuerdo al avance académico de los participantes.
3. Utiliza herramientas de diagnóstico para conocer las fortalezas de los participantes.

#### **Competencias para la gestión**

1. Trabaja en equipo en grupos multidisciplinarios.
2. Conoce y aplica estrategias de toma de decisiones.
3. Gestiona proyectos de investigación, partiendo de la realidad del participante.

### **VII. Resultados esperados**

El docente de la entidad pública:

- Maneja las técnicas del planeamiento educativo vinculadas a las labores de capacitación.
- Muestra buen desempeño en la aplicación de las estrategias para la enseñanza.
- Hace uso del enfoque de evaluación por competencias en su labor docente.

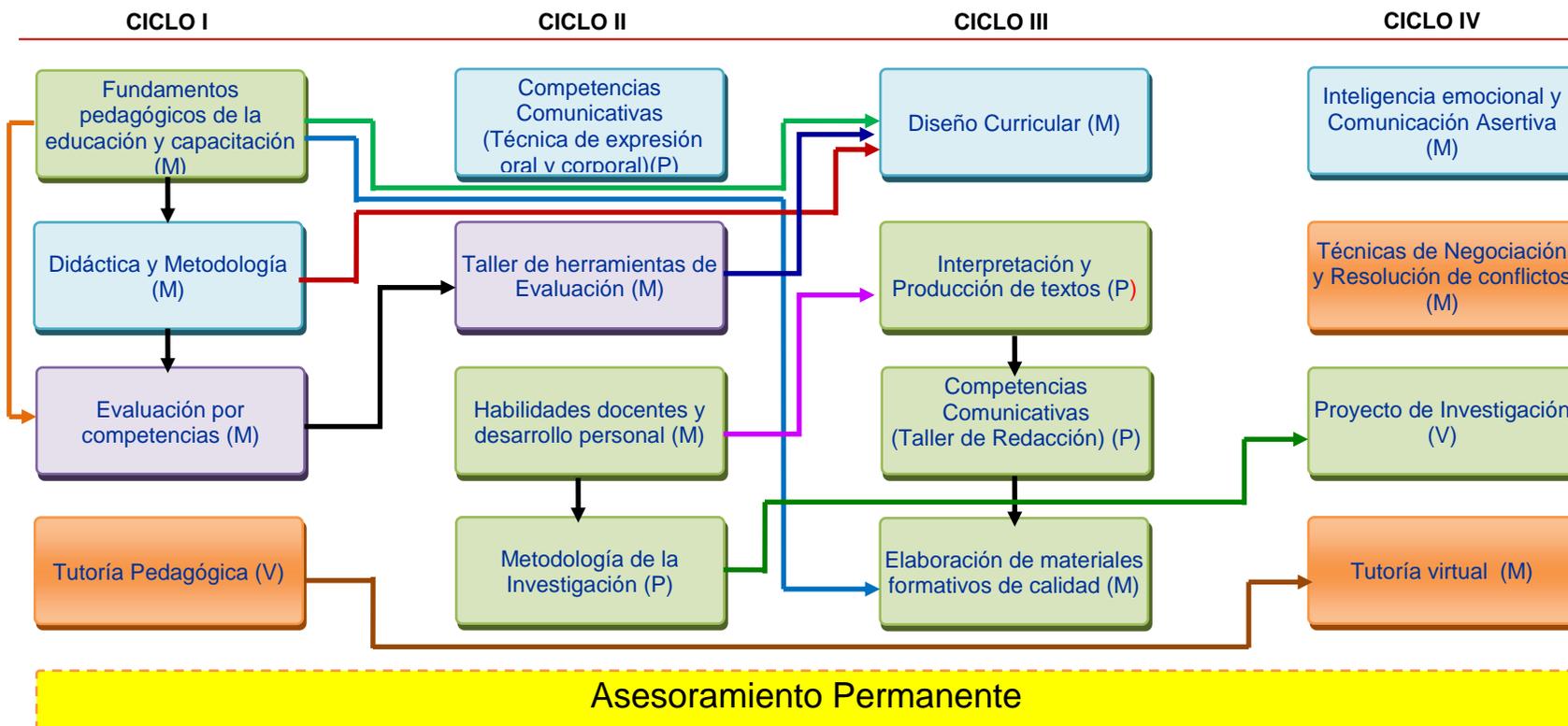
- Gestiona adecuadamente el proceso de capacitación de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Plan de capacitación.
- Tiene amplios y actualizados conocimientos de su área.
- Posee sólidos principios éticos y deontológicos que le permitan desenvolverse en su labor.
- Tiene un alto nivel de análisis, sentido crítico y propone soluciones en temas de su competencia.
- Y utiliza las TICs en el proceso de enseñanza.

## VIII. Descripción del programa de formación docente

### 8.1 MATRIZ DE COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS:

COMPETENCIAS	CURSOS	MODALIDAD	DESEMPEÑOS
Planificación de la Docencia (Preparación de las acciones de enseñanza aprendizaje) (8 cursos)	Fundamentos pedagógicos de la educación	Virtual *	Incorpora en su práctica las exigencias de la educación de adultos, del constructivismo y los aprendizajes por competencias.
	Diseño Curricular	Virtual	Elabora silabo y sesiones de aprendizaje por competencias.
	Competencias Comunicativas (Taller de Redacción) (P)	Presencial *	Produce documentos comprensible, coherente y cohesivo y con correcta ortografía.
	Elaboración de materiales formativos de calidad	Virtual	Produce materiales educativos para el desarrollo de sus clases
	Interpretación y producción de textos	Presencial	Infiere información y elabora juicios a partir de los textos leídos.
	Habilidades docentes y desarrollo profesional	Virtual	Desarrolla habilidades docentes adecuadas para su desempeño.
	Metodología de la Investigación	Presencial	Aplica los métodos y técnicas de la investigación científica a casos de su entorno.
Desarrollo de la Docencia (Como se desenvuelve en el aula) (3 cursos)	Didáctica y Metodología	Virtual	Utiliza en el desarrollo de sus clases metodologías motivadoras, participativas que favorecen el aprendizaje. Demuestra dominio de los procesos pedagógicos en el desarrollo de la sesión de aprendizaje.
	Competencias Comunicativas (Técnica de expresión oral y corporal) (P)	Presencial	Muestra dominio sobre su voz, cuerpo y mente. Se expresa con solvencia en público.
	Inteligencia Emocional y Comunicación Asertiva	Presencial	Muestra dominio de sus emociones. Transmite y procesa mensajes evidenciando tolerancia y respeto. Se comunica asertivamente en la interacción con el participante.
Evaluación (2 cursos)	Evaluación por competencias	Virtual	Conoce y aplica el enfoque de evaluación por competencias.
	Taller de Herramientas de Evaluación por competencias	Presencial	Elabora y aplica herramientas de evaluación con el enfoque de competencias
Tutoría (3 cursos)	Tutoría Pedagógica	Virtual	Ejecuta la tutoría y orientación a los participantes
	Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos	Mixta *	Resuelve conflictos propios del proceso de enseñanza aprendizaje
	Tutoría Virtual	Virtual	Ejecuta la tutoría virtual de acuerdo a las exigencias del entorno virtual.

## 8.2 MALLA CURRICULAR



### Leyenda



\* (P) Presencial, \* (V) Virtual, \* (M) Mixta

**IX. DESCRIPCIÓN DE LOS CURSOS:**

**CICLO I**

CURSOS	COMPETENCIA GENERAL DEL CURSO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CONOCIMIENTOS
<p>1. <b>FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS DE LA EDUCACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume la necesidad de integrar a su práctica docente las exigencias de la educación de adultos y la capacitación en un enfoque por competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende los conceptos básicos de la educación y los principios pedagógicos contemporáneos.</li> <li>• Analiza y reflexiona sobre las principales teorías educativas y enfoques pedagógicos que sustentan la educación y la capacitación.</li> <li>• Conoce y aplica los aportes del aprendizaje orientado al desarrollo de competencias laborales.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de educación. Fines.</li> <li>• Los cuatro pilares de la educación.</li> <li>• La capacitación.</li> </ul> </li> <li>2. LA EDUCACIÓN DE ADULTOS               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Los principios que rigen el aprendizaje del adulto.</li> <li>• Capacitación y Aprendizaje del Adulto.</li> <li>• Rol del facilitador en la capacitación de adultos</li> </ul> </li> <li>3. ENFOQUES DE LA EDUCACIÓN CONTEMPORANEA               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogía de la transmisión. Lógica epistemológica.</li> <li>• Pedagogía del adiestramiento. Conductismo neo-conductismo.</li> <li>• Pedagogía de la problematización. Cognitivismo.</li> <li>• Constructivismo: Paradigma pedagógico más difundido en la actualidad</li> <li>• El enfoque por competencias: El concepto de competencia en educación. ¿Qué se entiende por competencia?</li> </ul> </li> </ol>
<p>2. <b>DIDÁCTICA Y METODOLOGÍA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y aplica estrategias didácticas y metodológicas orientadas al desarrollo de competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia y aplica los métodos de enseñanza-aprendizaje adecuados al desarrollo de competencias</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MÉTODOS PEDAGÓGICOS: MÉTODO, TÉCNICA, ESTRATEGIA:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método</li> <li>• Técnica</li> <li>• Estrategia</li> <li>• Actividad</li> </ul> </li> <li>2. EL PROCESO DE APRENDIZAJE               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de método pedagógico</li> <li>• Tipos de métodos                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método tradicional o expositivo,</li> <li>• Método conductual,</li> <li>• Método constructivista o interactivo.</li> <li>• Métodos demostrativos,</li> <li>• Métodos interrogativos,</li> <li>• Métodos activos,</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña y aplica estrategias didácticas que contengan actividades motivadoras, significativas, colaborativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Método de descubrimiento.</li> <li>Método heurístico</li> <li>Método de proyectos</li> </ul> <p>3. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de estrategias didácticas</li> <li>Tipos de estrategias didácticas:</li> </ul> <p>4. OTRAS ESTRATEGIAS QUE COADYUVAN A GENERAR EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de casos</li> <li>Dinámicas grupales,</li> <li>ABP</li> <li>Enseñanza programada,</li> <li>Talleres.</li> </ul>
3. <b>EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña la evaluación de los aprendizajes bajo el enfoque de competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende y valora el enfoque por competencias en la evaluación de los aprendizajes.</li> <li>Elabora instrumentos de evaluación por competencias, basadas en los desempeños observables del participante.</li> </ul>	<p>1. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Principios de la evaluación por competencias.</li> <li>Propósito de la evaluación.</li> <li>Características de la evaluación</li> <li>La evaluación del aprendizaje como proceso: diagnóstica, formativa y sumativa.</li> <li>Modalidades de evaluación: Autoevaluación, Coevaluación, Heteroevaluación.</li> </ul> <p>2. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Características de la evaluación en un enfoque por competencias</li> <li>Ventajas de la evaluación por competencias.</li> <li>Matriz de evaluación: componentes <ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios e Indicadores de evaluación.</li> </ul> </li> <li>Instrumentos para medir competencias.</li> </ul>
4. <b>TUTORÍA PEDAGÓGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integra en su práctica docente actividades de tutoría que coadyuven al desarrollo de las competencias planteadas en los cursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconoce y valora la tutoría como una dimensión indispensable de su práctica docente.</li> <li>Conoce los ámbitos en que se desarrolla la tutoría pedagógica para la planificación de la misma en los cursos que dicta.</li> <li>Aplica las técnicas de tutoría adecuadas y oportunas,</li> </ul>	<p>1. LA TUTORÍA PEDAGÓGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La tutoría</li> <li>Características de la tutoría</li> <li>Perfil del profesor-tutor</li> <li>Actitudes del Tutor</li> </ul> <p>2. ÁMBITOS DE LA TUTORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tutoría académica</li> <li>Tutoría para la aplicación de lo aprendido</li> <li>Tutoría en el Plan de estudios</li> <li>Tutoría en desarrollo profesional y laboral</li> <li>Tutoría en valores</li> </ul> <p>3. TÉCNICAS DE TUTORÍA Y ORIENTACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR</p>

		para la detección de deficiencias en el estudio, en las estrategias para el aprendizaje o en la motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas para la planeación de la tutoría: contexto de aprendizaje, currículo, DNC, saberes previos</li> <li>• Técnicas para la acción de la tutoría: Organizadores previos, La mayéutica</li> <li>• Técnicas tutoriales para la evaluación de lo aprendido: Portafolios, Metacognición.</li> </ul>
--	--	---	--

## CICLO II

CURSOS	COMPETENCIA GENERAL DEL CURSO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CONOCIMIENTOS
5. <b>COMPETENCIAS COMUNICATIVAS (Técnicas de expresión oral y corporal)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica técnicas de expresión oral y corporal para una comunicación efectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesa y transmite mensajes con actitud dialógica permanente, demostrando habilidades de escucha activa y empática, como instrumentos para el logro de aprendizajes significativos.</li> <li>• Emplea las técnicas y los principios de la oratoria, así como las estrategias comunicativas verbales en su desempeño docente.</li> <li>• Utiliza los códigos de expresión gestual y corporal adecuados para una comunicación efectiva.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LA EXPRESIÓN ORAL</li> <li>2. Componentes de la expresión oral según Wijgh (1996)</li> <li>3. Características de la Expresión Oral</li> <li>4. La importancia de la expresión oral como estrategia de comunicación.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. TÉCNICAS DE LA EXPRESIÓN ORAL: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos físicos en la voz y la mirada</li> <li>• Comunicación interpersonal (la oratoria deliberativa)</li> <li>• La oratoria: definición, técnicas y principios.</li> <li>• Estrategias para informar, persuadir y convencer en la comunicación.</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Técnicas de persuasión</li> </ul> </li> <li>2. TÉCNICAS DE EXPRESIÓN CORPORAL <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comunicación no verbal</li> <li>• La Expresión Gestual y Corporal: la postura y los sentidos</li> <li>• Movimientos corporales</li> <li>• El conjunto de los gestos</li> <li>• Gestos al inicio de una conversación</li> <li>• Gestos con las manos, brazos, ojos y piernas</li> <li>• Sugerencias básicas sobre el lenguaje corporal</li> <li>• Comunicación pública</li> </ul> </li> </ol>
6. <b>TALLER DE HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora y aplica instrumentos de evaluación por competencias, para el recojo de información de los aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica la evaluación construyendo la matriz de evaluación, considerando todos sus componentes.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MATRIZ E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de evaluación</li> <li>• Matriz de valoración o Rubrica de evaluación</li> <li>• Criterios e indicadores de evaluación</li> <li>• Elementos generales en torno a la pasos para la elaboración de indicadores de evaluación</li> </ul> </li> </ol>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• La construcción del indicador</li> <li>• Pasos para el diseño de un instrumento de evaluación</li> <li>• Administración del instrumento</li> <li>• Análisis de los resultados</li> </ul> <p>2. INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio</li> <li>• Rúbricas</li> <li>• Lista de cotejo</li> <li>• Registros descriptivos y anecdóticos,</li> <li>• Pruebas de desempeño.</li> <li>• Guías de observación</li> <li>• Proyectos, etc.</li> </ul>
7. <b>HABILIDADES DOCENTES Y DESARROLLO PROFESIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla sus habilidades docentes y personales, mediante el manejo de estrategias de aprendizaje e investigación y aplicando el pensamiento creativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla sus capacidades personales actitudinales, habilidades, saberes y procedimientos para un mejor ejercicio docente.</li> <li>• Descubre su estilo personal de pensamiento creativo y lo desarrolla utilizando las herramientas de pensamiento que le permitirán potenciar tu creatividad personal.</li> <li>• Desarrolla sus habilidades para la investigación científica a través del recojo, análisis, interpretación y redacción de la información.</li> </ul>	<p>1. ESTRATEGIAS PARA EL APRENDIZAJE INDEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo aprendemos?: Aprendizaje Independiente. Estilos de aprendizaje. Aprender a distancia. Hábitos de estudio: Condiciones para el estudio.</li> <li>• Aplicando las estrategias: Actividades de aplicación de estrategias. Aprendizaje colaborativo. Características e importancia del aprendizaje colaborativo. Colaboración activa. Retos del trabajo colaborativo</li> </ul> <p>1. HABILIDADES PARA EL PENSAMIENTO CREATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que suelen tener en común las personas creativas</li> <li>• Las habilidades críticas de pensamiento</li> <li>• Aspectos del pensamiento creativo</li> <li>• Características esenciales del pensamiento creativo</li> <li>• La creatividad en el entorno educativo: el bloqueo creativo: cómo superarlo. Alternativas para promover la creatividad</li> </ul> <p>2. HABILIDADES PARA LA INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fichaje: registro de fuentes según normas APA, ficha textual, de resumen.</li> <li>• El texto y su tipología: discontinuos y continuos</li> <li>• El párrafo: concepto, estructura, propiedades y clases según su función y estructura semántica.</li> <li>• Superestructura del texto expositivo: introducción, desarrollo, conclusión</li> <li>• Cualidades del texto: la coherencia: relación temática, precisión y no contradicción, las referencias y conectores.</li> </ul>
8. <b>METODOLOGÍA DE LA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende, explica y diferencia la naturaleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza, explica y argumenta la filosofía como concepción</li> </ul>	<p>1. ¿QUÉ ES FILOSOFIA?, METODOS EN FILOSOFIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La filosofía y sus orígenes</li> </ul>

<b>INVESTIGACIÓN</b>	del saber filosófico y científico para el manejo del método científico en la proceso de la investigación.	<p>general del mundo asumiendo una actitud crítica, frente a los problemas del conocimiento y el saber.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los orígenes y evolución de la ciencia a través de la historia.</li> <li>• Utiliza de manera coherente el método científico y las técnicas de investigación a casos relacionados a su labor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es filosofía?</li> <li>• Objeto de la filosofía.</li> <li>• Problema científico filosófico.</li> <li>• Caracteres fundamentales de la filosofía.</li> <li>• Importancia de la filosofía.</li> <li>• Puntos de vista: ¿de dónde venimos?, ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde vamos?</li> </ul> <p>2. INTRODUCCIÓN A LA CIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión de la ciencia.</li> <li>• Etimología, definiciones y conceptos más usados de ciencia.</li> <li>• Antecedentes históricos de la ciencia.</li> <li>• La ciencia moderna. aportes significativos hechos por la ciencia. objetivos. Características. Ciencias formales. ciencias naturales. elementos constitutivos de las ciencias.</li> </ul> <p>3. EL MÉTODO CIENTÍFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento científico: características.</li> <li>• El método científico, pilares del método científico, métodos generales.</li> <li>• Las variables: definición, tipos, indicadores, ejemplos.</li> <li>• El marco teórico</li> <li>• Las hipótesis</li> <li>• Diseños de investigación, población y muestra</li> </ul>
----------------------	---	---	---

### CICLO III

CURSOS	COMPETENCIA GENERAL DEL CURSO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CONOCIMIENTOS
9. <b>DISEÑO CURRICULAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta su labor pedagógica hacia un currículo por competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica y reconoce las bases epistemológicas y conceptuales de la teoría curricular.</li> <li>• Asume y aplica el enfoque del currículo por competencias en su labor pedagógica.</li> <li>• Diseña y planifica el sílabo en función de la competencia a desarrollar.</li> </ul>	<p>1. TEORÍA CURRICULAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto del currículo: mundial y nacional.</li> <li>• Marco Teórico Curricular: Fundamentos del currículo, Enfoque del currículo.</li> </ul> <p>2. EL CURRÍCULO POR COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué se entiende por competencia?</li> <li>• Clasificación de las competencias a partir del comportamiento.</li> </ul> <p>3. SÍLABO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos del sílabo de un curso.</li> <li>• Diseño de silabo por competencias.</li> <li>• Redacción del sílabo.</li> <li>• Planificación de las actividades de enseñanza.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña y planifica su sesión de aprendizaje en función de la competencia a desarrollar.</li> </ul>	<p>4. LA SESIÓN DE APRENDIZAJE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación del silabo dentro del diseño curricular y didáctica.</li> <li>• Diseña plan de clase por competencias.</li> <li>• Secuencia metodológica de la clase: inicio, proceso y salida.</li> <li>• Materiales educativos y otros</li> <li>• Relación de los contenidos con la capacidad específica y los indicadores de competencias.</li> <li>• Diseño de estrategias y técnicas didácticas</li> <li>• Indicadores de actitudes.</li> </ul>
<p>10. <b>INTERPRETACIÓN Y PRODUCCIÓN DE TEXTOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y aplica conceptos, estrategias y técnicas de interpretación y redacción de textos técnicos y normativos, considerando los criterios de análisis semiótico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produce textos relacionados al contexto laboral de acuerdo a las normas de redacción.</li> <li>• Analiza y sintetiza textos diversos utilizando estrategias de lectura interpretativa.</li> </ul>	<p>1. EL TEXTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto. Característica. El texto escrito. Cualidades.</li> <li>• El párrafo. Clases: según función y desarrollo.</li> <li>• Los conectores lógicos y las referencias.</li> <li>• El proceso de redacción de textos</li> <li>• Tipos de textos: continuos y discontinuos, características, cualidades del texto</li> <li>• El texto expositivo. Redacción del texto expositivo.</li> <li>• La macroestructura y la superestructura textual.</li> </ul> <p>2. LA LECTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepción de lectura comprensiva.</li> <li>• Importancia de la lectura y la escritura de textos</li> <li>• Tipos de lecturas.</li> <li>• La lectura analítica es el proceso de comprensión el proceso lector</li> <li>• La lectura interpretativa</li> <li>• Factores debemos tener en cuenta para desarrollar y mejorar la comprensión lectora</li> <li>• Características de un buen lector: el lector analítico</li> <li>• Técnicas de comprensión lectora.</li> <li>• Estrategias cognitivas y metacognitivas de lectura.</li> <li>• Técnicas de animación a la lectura.</li> </ul>
<p>11. <b>COMPETENCIAS COMUNICATIVAS (Taller de redacción)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacta textos claros y coherentes con corrección ortográfica y sintáctica en función a los fundamentos teóricos de la redacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la estructura de los documentos institucionales valorando la importancia de la correcta redacción</li> <li>• Redacta documentos con una correcta ortografía, claridad y coherencia.</li> </ul>	<p>1. LA REDACCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto, tipos, técnicas e importancia.</li> <li>• Documentos de trabajo: reportes e informes, memorando, circulares internas, contratos, convenios, etc.</li> </ul> <p>2. CORRECCIÓN ORTOGRÁFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas generales de acentuación: Diptongos, Triptongos y Hiato.</li> <li>• Acentuación gráfica de los monosílabos: diacrítica, palabras compuestas, palabras de otras lenguas, letras mayúsculas.</li> </ul>

			<p>(nuevas reglas de la RAE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortografía numérica</li> </ul> <p>3. <b>NORMAS DE REDACCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signos enfáticos: interrogación y entonación.</li> <li>• Signos auxiliares: paréntesis, guion, raya, comillas,</li> <li>• Relaciones semánticas entre las palabras</li> <li>• Reglas de uso de las letras de escritura dudosa.</li> <li>• Reglas de escritura de las palabras compuestas: sino-si no / porque- porqué, etc.</li> <li>• Uso de mayúsculas.</li> </ul>
12. <b>ELABORACIÓN DE MATERIALES FORMATIVOS DE CALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecciona y elabora materiales educativos utilizando criterios técnico-pedagógicos que apoyen el aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora y utiliza materiales didácticos que ayuden a lograr la competencia del curso.</li> <li>• Elabora y utiliza materiales auxiliares que ayuden a lograr la competencia del curso.</li> </ul>	<p>1. <b>MATERIALES DIDÁCTICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición, funciones, clasificación, objetivos</li> <li>• Principios pedagógicos para la elaboración de materiales didácticos</li> <li>• Tipos de materiales educativos</li> <li>• El material didáctico en el aprendizaje significativo.</li> <li>• Técnicas didácticas de elaboración de materiales de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul> <p>2. <b>MATERIALES AUXILIARES PARA EL APRENDIZAJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales auxiliares: importancia, características, tipos de material</li> <li>• Manuales de aprendizaje</li> <li>• Materiales audiovisuales: guía para su elaboración.</li> <li>• Guías o separatas para los temas.</li> <li>• Lecturas recomendadas.</li> </ul>

#### CICLO IV

CURSOS	COMPETENCIA GENERAL DEL CURSO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CONOCIMIENTOS
13. <b>INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla su inteligencia emocional y habilidades comunicativas asertivas para su labor docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresar de manera clara y directa lo que piensa, siente o necesita demostrando respeto a sí mismo y a los demás.</li> </ul>	<p>1. <b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es la Inteligencia Emocional?</li> <li>• Origen de la Inteligencia Emocional.</li> <li>• El cerebro emocional.</li> <li>• Componentes de la Inteligencia Emocional.</li> <li>• Tolerancia a las frustraciones.</li> </ul> <p>2. <b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasividad o no asertividad.</li> <li>• Características de la persona asertiva y no asertiva.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa sus ideas con coherencia, claridad y corrección en diferentes situaciones comunicativas utilizando la comunicación asertiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como establecer metas y objetivos.</li> <li>• Decálogo de la asertividad.</li> <li>• Estrategias y tácticas para el desarrollo de la asertividad.</li> <li>• Cómo ser asertivo.</li> <li>• La comunicación asertiva en la interacción con los participantes.</li> </ul>
14. <b>TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza estrategias orientadas a reducir los conflictos y alcanzar las metas en la conducción del aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza el comportamiento conflictivo y sus causas identificando los aspectos positivos y negativos para la mejor solución.</li> <li>• Conoce y aplica estrategias de resolución de conflictos, asumiendo una posición imparcial frente a los interlocutores.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. EL CONFLICTO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Características del conflicto</li> <li>• Tipos de conflicto</li> <li>• Aspectos positivos de los conflictos</li> <li>• Aspectos negativos de los conflictos</li> <li>• Factores que determinan el conflicto</li> <li>• Fuentes o causas principales del conflicto</li> </ul> </li> <li>2. ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS <ul style="list-style-type: none"> <li>• La negociación</li> <li>• Solución de conflictos</li> <li>• Condiciones para la negociación exitosa</li> <li>• Análisis de lo que se considera erróneamente una negociación exitosa.</li> <li>• El proceso de la negociación.</li> <li>• Roles asumidos durante la negociación.</li> <li>• Características de un buen negociador.</li> <li>• Tipos de negociador.</li> <li>• Estrategias de negociación.</li> <li>• Puntos importantes para llegar al acuerdo, Ury, W. (1993).</li> <li>• Obstáculos e intervención en la solución de problemas, Ury, W. (1993).</li> </ul> </li> </ol>
15. <b>EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña y desarrolla un proyecto de investigación dentro del contexto de su labor profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formula de manera clara el problema de investigación, redacta los objetivos y delimita su tema de investigación.</li> <li>• Sistematiza de manera coherente las bases teóricas, define conceptual y operacionalmente las variables</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección del tema</li> </ul> </li> <li>2. MARCO TEORICO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes</li> <li>• Bases teóricas</li> <li>• Definición de términos</li> <li>• Hipótesis: general y específicos</li> <li>• Variables: definición conceptual y operacional.</li> </ul> </li> <li>3. METODOLOGÍA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y nivel de investigación</li> <li>• Población y muestra</li> <li>• Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</li> </ul> </li> </ol>

		<p>y formula de manera coherente y precisa las hipótesis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y aplica los procedimientos técnicos y protocolos de investigación para la sustentación de un Proyecto de Investigación a nivel de Tesis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de procesamiento y análisis de datos</li> <li>• Validez y confiabilidad del instrumento</li> <li>• Plan de recolección y procesamiento de datos</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</li> <li>5. REFERENCIAS</li> <li>6. ANEXO: Matriz e instrumento</li> </ol>
16. <b>TUTORÍA VIRTUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla competencias relacionadas con la tutoría virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce y diferencia los roles de los interactuantes de la educación virtual.</li> <li>• Valora la importancia de las habilidades comunicativas del tutor virtual</li> <li>• Incentiva la búsqueda de nuevas estrategias para la formación por medio de la TIC.</li> <li>• Diseña y aplica diferentes herramientas de evaluación que brinda la educación virtual.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ROLES EN LA EDUCACIÓN VIRTUAL. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docente</li> <li>• Participante</li> </ul> </li> <li>2. HABILIDADES COMUNICATIVAS Y PSICOAFECTIVAS DEL TUTOR VIRTUAL. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión</li> <li>• La capacidad de escucha</li> <li>• La interpretación para interactuar en: chat, pizarras compartidas, videoconferencias, correo electrónico.</li> <li>• Empático, proactivo y buen anfitrión</li> </ul> </li> <li>3. HABILIDADES PARA MODERAR UN FORO VIRTUAL. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura del foro</li> <li>• Desarrollo y retroalimentación</li> <li>• Cierre</li> </ul> </li> <li>4. HABILIDADES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN VIRTUAL. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo autoevaluativo</li> <li>• Técnicas y herramientas: Portafolio</li> <li>• Modelo coevaluativo: Blogs</li> <li>• Modelo heteroevaluativo: técnicas y herramientas: blackboard</li> </ul> </li> </ol>

NOTA: **En la medida en que se redactan los sílabos, guías, textos base y actividades se irán y mejorando o cambiando los contenidos propuestos.**

## **Referencias**

- Ander-Egg, E. (2011). Aprender a investigar. Nociones básicas para la investigación social. Editorial Brujas, Argentina.
- Asenjo, V. (2016). Capacitación Empresarios Capacitación Pequeñas y Medianas Empresas (tesis doctoral). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/285>
- Castillo, F. (2016). Gestión del talento humano, satisfacción laboral y calidad de gestión en la Institución Educativa 20189 (tesis doctoral). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/4135>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. McGRAW-HILL Interamericana editores, S.A., México.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGRAW-HILL Interamericana editores, S.A., México.
- Delors, J. (1997). La educación encierra un tesoro. Santillana, Ediciones UNESCO
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional - FEDER (2017). “Una manera de hacer Europa”. XUNTA DE GALICIA, España.
- Galán, M. (2010). Metodología de la investigación. Recuperado de <http://manuelgalan.blogspot.com/2010/02/justificacion-y-limitaciones-en-la.html>.
- Garayoa, M. (2015). Diseño, aplicación y evaluación de un programa de desarrollo de competencias profesionales en modalidad e-learning. (tesis doctoral) Universidad Nacional de Educación a Distancia –UNED, España.
- HayGroup. (2006). Perfil de Competencias Directivas de la Administración Pública de la Junta de Andalucía (niveles 28 a 30). Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/perfilDirectivo.pdf>
- HayGroup (2006) Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Editorial: Deusto S.A., 1ª Edición / 190 págs. / Rústica / Castellano / Libro

- Linares, J. (2017). Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la Empresa Maestro Perú Arequipa-Lambramani.b (tesis doctoral) URI: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3379>
- Marcel (s.f.). La Capacitación de los Recursos Humanos: La importancia de sistematizar la capacitación de los empleados en una organización según su proyección y la definición de un plan de carrera, Argentina. (tesis doctoral)
- Marcillo, N. (2015). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi (tesis doctoral) Recuperado de URI: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/797>
- Medina, A., Delgado, A. y Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas. Estudios gerenciales, Vol. 28, N°. 122, Cali, Colombia.
- Morales, J. (2012) Blog Metodología I Escuela de Administración y Contaduría de la UCV. Recuperado de <http://metodo1ucv.blogspot.com/2016/07/justificacion-teorica-de-la.html>
- Moreno, J. (2014). Formación estratégica de administradores de la capacitación, módulo 1: Detección estratégica de necesidades de capacitación.
- Moreno, J., Pelayo, y Vargas, A. (2004). Gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de imprenta N.º 10. Recuperado de [www. Revista de empresa.com](http://www.Revista de empresa.com).
- Quintero, C. (2008). Formación, capacitación y actualización pedagógica del personal académico. Sistematización de experiencias. Cultura, Tecnología y Patrimonio Cevalles, México
- Ramírez, A. (s.f.). Metodología de la Investigación científica. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de estudios ambientales y rurales.
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Universidad Ricardo Palma. Vicerrectorado de Investigación. Lima, Perú.

- Santillana (ed.) (1999). Diccionario de las ciencias de la educación. México, Santillana. Universidad de Colima (2007), Modelo curricular para la educación superior. Colima, Universidad de Colima.
- Santos, G. (2001). Competencias: ¿Qué hay de nuevo? En: Capital Humano. n° 149, págs. 90-91.
- SERVIR (2016). Gestión de la capacitación en el sector público. Editado por: Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. Lima, Perú.
- SERVIR (2016). Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: El enfoque complejo. Universidad autónoma de Guadalajara, México.
- UNESCO (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción. Preámbulo. México.
- Zambrano, P. (2017). "Captación de profesionales, la recaudación tributaria en la calidad de servicio de agua-desagüe, en "el Cerro la Regla" distrito de San Martín de Porres (tesis doctoral). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5127>

## Anexos

## Anexo 1: Instrumentos

### Instrumento de la variable 1 Gestión por competencias

El presente documento es anónimo y de estricta confiabilidad, su aplicación será de utilidad para el desarrollo de la investigación, Gestión por competencias en la capacitación. Responda con la mayor veracidad posible las preguntas que se indican, marcando con una “x” la respuesta que considere correcta. La información proporcionada será manejada con la más estricta confidencialidad y anonimato, agradeciéndole anticipadamente su colaboración y su tiempo disponible.

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	DIMENSIONES E INDICADORES	Escala				
<b>I. Gestión personal</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Te sientes con la disposición de cambiar tus propias ideas ante situaciones nuevas o contrarias.					
2	Decides qué hacer basándote en la situación. Actúas para adaptarse a la situación o a la persona.					
3	Trabajas sin la necesidad de un supervisor pues demuestras confianza en ti mismo y te sientes seguro ante los demás.					
4	Tomas decisiones y actúas sin necesidad de realizar consultas a profundidad.					
5	Eres capaz de reconocer tus propios errores o sentimientos negativos ante tu contexto laboral.					
6	Admites públicamente que has cometido un error.					
7	Demuestras iniciativa por adaptarte y encajar de forma adecuada a la institución.					
8	Eres capaz de ayudar a tus compañeros, respetar y aceptar lo que ordenan los superiores.					
<b>II. Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Desglosas los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.					
10	Desglosas los problemas en sus mínimas unidades para establecer relaciones causa efecto, identificas ventajas y desventajas de cada decisión.					
11	Empleas criterios básicos, tu sentido común y experiencia para enfrentar situaciones problemáticas.					
12	Eres capaz de identificar patrones, tendencias y vacíos en la información de la institución.					
13	Preguntas sin rodeos y pides consejo a quienes conocen los procedimientos institucionales.					
14	Emprendes personalmente la necesidad de esclarecer una situación problemática.					
<b>III. Logro</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	Intentas realizar el trabajo bien y correctamente.					
16	Consideras que tienes la habilidad para utilizar nuevas metodologías de trabajo y alcanzar los objetivos institucionales.					
17	Demuestras habilidad para reconocer las oportunidades y actuar, así como, superas obstáculos ante situaciones problemáticas.					
18	Actúas de forma rápida y decidida ante los problemas (cuando la norma sería esperar, “analizar la situación” o ver si se resuelve por sí sola).					
<b>IV. Capacidad de Influencia</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19	Respondes preguntas y reclamos de tus compañeros de trabajo, manteniéndote informado sobre la situación en la que se encuentran.					

20	Mantienes una comunicación permanente con tu compañero de trabajo a fin de conocer sus necesidades.					
21	Eres capaz de comprender los sentimientos de tus compañeros de trabajo.					
22	Entiendes el porqué de los sentimientos, inquietudes y conductas de tus compañeros.					
23	Tienes la habilidad de identificar y emplear la estructura formal (línea jerárquica o cadena de mando de la institución) para realizar los procedimientos de nivel operativo.					
24	Entiendes la estructura informal, es decir las relaciones interpersonales entre compañeros y personas clave que influyen sobre las decisiones de trabajo.					
25	Eres capaz de generar impacto en los demás, mostrando preocupación por la reputación, el nivel y las apariencias.					
26	Inicias reuniones entre tus compañeros para darles apoyo o nuevas ideas.					
27	Eres hábil para mantener relaciones adecuadas en la estructura formal e informal de la institución.					
28	Te relacionas con un amplio círculo de conocidos.					
<b>V. Gestión del equipo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
29	Te expresas de forma positiva acerca del logro de los demás.					
30	Cuentas con la habilidad y disposición para explicar y enseñar cómo ejecutar el trabajo de forma práctica a los demás.					
31	Brindas a tus compañeros las instrucciones adecuadas, aclarando necesidades y exigencias de la institución.					
32	Dices “no” a las peticiones poco razonables de tus compañeros y estableces límites a sus conductas.					
33	Estableces pautas y objetivos en las reuniones de trabajo, controlando los tiempos y turnos para participar.					
34	Defiendes los intereses de tu equipo, asegurando que las necesidades del equipo estén cubiertas.					
35	Participas con agrado en las decisiones del equipo realizando las actividades que te encomienden.					
36	Te expresas de forma positiva a acerca de las habilidades y aportaciones de los demás miembros del equipo.					
<b>VI. Competencias suplementarias</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
37	Muestras interés por hacer que tu labor, roles, expectativas, tareas, datos e información sean claros.					
38	Evalúas y compruebas la importancia de la información que se genera en tu trabajo.					
39	Cada vez que sientes un impulso por hacer algo inapropiado o indebido eres capaz de resistir la tentación.					
40	Eres capaz de controlar tus emociones fuertes de enfado, frustración extrema y estrés, actuando y trabajando con la debida calma.					

Muchas gracias

## Instrumento de la variable 2 Capacitación de personas

El presente documento es anónimo y de estricta confiabilidad, su aplicación será de utilidad para el desarrollo de la investigación, Gestión por competencias en la capacitación. Responda con la mayor veracidad posible las preguntas que se indican, marcando con una “x” la respuesta que considere correcta. La información proporcionada será manejada con la más estricta confidencialidad y anonimato, agradeciéndole anticipadamente su colaboración y su tiempo disponible.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

N°	DIMENSIONES EINDICADORES	Escala				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Detección de las necesidades de capacitación</b>						
1	Consideras que con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) se desarrollan y estructuran mejor los programas de capacitación.					
2	Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo.					
3	Consideras que existe el riesgo de no aprender en la capacitación.					
4	Consideras que se requiere un análisis del tema para cada capacitación.					
5	Consideras que se deben formar a los docentes que capacitan a los trabajadores.					
<b>Dimensión 2: Programa de capacitación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	Estás de acuerdo con los planes de capacitación establecidos en la institución.					
7	Crees que la capacitación es un medio para mejorar el desempeño de los trabajadores.					
8	Te han impartido actividades relevantes e importantes en tu área de trabajo para mejorar tu desempeño.					
9	En la capacitación que has llevado se han desarrollado actividades nuevas e innovadoras.					
10	En la capacitación se han desarrollado temas para fomentar el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, ética y valores.					
<b>Dimensión 3: Ejecución de la capacitación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	En las capacitaciones, las competencias generales y capacidades, indicadores de evaluación, instrucciones, etc. son planteadas con claridad.					
12	Los docentes demostraron dominio de los temas y proporcionaron información suficiente y actualizada.					
13	La distribución del tiempo (horarios, descansos, exámenes, etc.) fueron los adecuados.					
14	Los temas de la capacitación estuvieron estructurados de modo claro y comprensible (sílabo)					
15	La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustó a los contenidos y objetivos de la misma.					
16	El material entregado en la capacitación fue de utilidad, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de los cursos.					
17	Consideras que la organización, la atención, la ejecución, de la capacitación fue de calidad.					
<b>Dimensión 4: Evaluación de resultados de la capacitación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Consideras que los resultados obtenidos en la capacitación fueron los esperados.					
19	La capacitación te ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con tus expectativas de aprendizaje.					

20	Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y laboral como herramienta para la mejora.					
21	La capacitación contribuye con el logro de los Objetivos Estratégicos (OE) propuestos por la institución.					
22	Los temas desarrollados en la capacitación fueron suficientes para el cumplimiento de la tus funciones.					
23	Se verifican los resultados de la capacitación que realizados por los colaboradores.					
24	Consideras que lo aprendido te servirá para resolver situaciones difíciles que se presenten en la institución.					
25	Consideras que el buen desempeño en el puesto depende de las capacitaciones recibidas.					

**Muchas gracias**

## Anexo 2: Confiabilidad de los instrumentos

\*Sin título2 [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
6	VAR00006	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
7	VAR00007	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
8	VAR00008	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
9	VAR00009	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
10	VAR00010	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
11	VAR00011	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
12	VAR00012	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
13	VAR00013	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
14	VAR00014	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
15	VAR00015	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
16	VAR00016	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
17	VAR00017	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
18	VAR00018	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
19	VAR00019	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
20	VAR00020	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
21	VAR00021	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
22	VAR00022	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
23	VAR00023	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
24	VAR00024	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
25	VAR00025	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
26											
27											
28											
29											
30											

Vista de datos **Vista de variables**

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

09:59 a. m. 24/02/2019

\*Sin título1 [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
20	J0020	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
21	J0021	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
22	J0022	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
23	J0023	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
24	J0024	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
25	J0025	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
26	J0026	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
27	J0027	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
28	J0028	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
29	J0029	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
30	J0030	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
31	J0031	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
32	J0032	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
33	J0033	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
34	J0034	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
35	J0035	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
36	J0036	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
37	J0037	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
38	J0038	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
39	J0039	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
40	J0040	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
41											
42											
43											
44											

Vista de datos **Vista de variables**

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

10:00 a. m. 24/02/2019

## Anexo 3: Constancia de aplicación de los instrumentos

**Mugruza Zuñiga Nestor Elver**

---

**De:** Palomino Zarate Alicia Soledad  
**Enviado el:** martes, 19 de febrero de 2019 06:31 p.m.  
**Para:** Mugruza Zuñiga Nestor Elver  
**Asunto:** RE: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR ENCUESTA

Hola Néstor

La encuesta puede ser aplicada a los integrantes del IAT, únicamente para fines informativos.  
Slds.  
Alicia.

  
ALICIA SOLEDAD PALOMINO ZARATE  
Gerente de Formación y Capacitación (e)  
INSTITUTO ADUANERO Y TRIBUTARIO

**De:** Mugruza Zuñiga Nestor Elver <nmugruza@sunat.gob.pe>  
**Enviado el:** martes, 19 de febrero de 2019 08:30  
**Para:** Palomino Zarate Alicia Soledad <apalomino@sunat.gob.pe>  
**Asunto:** AUTORIZACIÓN PARA APLICAR ENCUESTA

Estimada Alicia,

Buenos días, como parte del desarrollo del taller de tesis de posgrado que estoy llevando uno de los temas es la investigación con el tema "Gestión por competencias en la capacitación" y para poder cumplir con el desarrollo del curso se necesita aplicar una encuesta presencial en el IAT.  
En tal sentido, solicito tu autorización para aplicar la encuesta, con el compromiso de hacerte llegar los resultados al final del curso.

Muchas gracias por tu apoyo,

Atte.

**Néstor Mugruza Zúñiga**  
División de Formación - IAT  
Av. Agustín Gamarra 680 - Chucuito  
Tlf. 6343600 anexo 20672 RPC 989753551  
[nmugruza@Sunat.Gob.pe](mailto:nmugruza@Sunat.Gob.pe)



Pide boleta, ganas tú y gana el PERÚ

## Anexo 4: Matriz de consistencia

Título: La Gestión por competencias en la capacitación Autor: Mg. Néstor Mugruza Zúñiga							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b> ¿Cómo incide la gestión por competencias en la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b> 1. ¿Cómo incide la gestión por competencias en la detección de necesidades de capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019? 2. ¿Cómo incide la gestión por competencias en el programa de capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019? 3. ¿Cómo incide la gestión por competencias en la ejecución de la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019? 4. ¿Cómo incide la gestión por competencias en la evaluación de la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la incidencia de la gestión por competencias en la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> 1. Determinar la incidencia gestión por competencias en la detección de necesidades de capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019. 2. Determinar la incidencia de la gestión por competencias en el programa de capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019. 3. Determinar la incidencia de la gestión por competencias en la ejecución de la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019. 4. Determinar la incidencia de la gestión por competencias en la evaluación de la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La gestión por competencias incide en la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicos</b> 1. La gestión por competencias incide en la detección de necesidades de capacitación del personal de una pública, Callao - 2019. 2. La gestión por competencias en el programa de capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019. 3. La gestión por competencias incide en la ejecución de la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019. 4. La gestión por competencias incide en la evaluación de la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019.</p>	Variable 1: GESTIÓN POR COMPETENCIAS.				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
			Gestión personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad</li> <li>Autoconfianza</li> <li>Integridad</li> <li>Identificación con la organización</li> </ul>	1 - 8	6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Casi siempre 10. Siempre	Inadecuada (8 –18) Moderada (20 –29) Adecuada (30–41)
			Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad analítica</li> <li>Capacidad conceptual</li> <li>Búsqueda de Información</li> </ul>	9 - 14	6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Casi siempre 10. Siempre	Inadecuada (6 –14) Moderada (15 –23) Adecuada (23–31)
			Logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al Logro</li> <li>Iniciativa</li> </ul>	15 - 18	6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Casi siempre 10. Siempre	Inadecuada (4–9) Moderada (10 –15) Adecuada (16–21)
			Capacidad de Influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al cliente</li> <li>Comprensión interpersonal</li> <li>Conocimiento organizativo</li> <li>Impacto e influencia</li> <li>Desarrollo de i interrelaciones</li> </ul>	19 - 28	6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Casi siempre 10. Siempre	Inadecuada (10–23) Moderada (24 –17) Adecuada (38–51)
			Gestión del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de personas</li> <li>Dirección de personas</li> <li>Liderazgo</li> <li>Trabajo en Equipo y cooperación</li> </ul>	29 - 36	6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Casi siempre 10. Siempre	Inadecuada (8 –18) Moderada (20 –29) Adecuada (30–41)
			Competencias suplementarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupación por el Orden y la calidad</li> <li>Autocontrol</li> </ul>	37 - 40	6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Casi siempre 10. Siempre	Inadecuada (4–9) Moderada (10 –15) Adecuada (16–21)
<b>Variable 2: Capacitación.</b>							

			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Detección de las necesidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección</li> <li>• Diagnóstico de necesidades</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Análisis</li> </ul>	1 - 5	6. Totalmente desacuerdo en 7. En desacuerdo 8. Indiferente 9. De acuerdo 10. Totalmente de acuerdo	Inapropiada (5-12) Regular (12-19) Apropiada (19-25)
			Programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de objetivos</li> <li>• Recursos</li> <li>• Actividades</li> <li>• Estructura</li> </ul>	6 - 10	6. Totalmente desacuerdo en 7. En desacuerdo 8. Indiferente 9. De acuerdo 10. Totalmente de acuerdo	Inapropiada (5-12) Regular (12-19) Apropiada (19-25)
			Ejecución de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias</li> <li>• Docente</li> <li>• Planificación</li> <li>• Reportes</li> <li>• Materiales</li> <li>• Organización</li> </ul>	11 - 17	6. Totalmente desacuerdo en 7. En desacuerdo 8. Indiferente 9. De acuerdo 10. Totalmente de acuerdo	Inapropiada (8-16) Regular (19-29) Apropiada (19-25)
			Evaluación de resultados de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados obtenidos</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> <li>• Calidad de la capacitación</li> <li>• Verificación de resultados</li> <li>• Autoevaluación</li> </ul>	18 - 25	6. Totalmente desacuerdo en 7. En desacuerdo 8. Indiferente 9. De acuerdo 10. Totalmente de acuerdo	Inapropiada (7-16) Regular (17-26) Apropiada (27-36)
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar				
<b>Niveles:</b> <b>Variable 1</b> Inadecuada (40–93) Moderada (94 –146) Adecuada (147–200) <b>Variable 2:</b> Inapropiada (25-58) Regular (59-.92) Apropiada (93-126)  <b>Diseño:</b> Es la investigación donde no se manipula las variables directamente, solamente se describe y analiza tal y como se encuentra en la realidad. (Sánchez, Reyes y Mejía	<b>Población:</b> Hernández et al. (2014), señalan: “Población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).	<b>Variable 1: Gestión por competencias</b>  <b>SERVIR, (2016):</b> “La Gestión de la Capacitación se define a partir de los objetivos estratégicos de cada entidad. En base a ello, se identifican las Necesidades de Capacitación, las cuales se traducen en Acciones de Capacitación. Para asegurar el resultado favorable de las Acciones de Capacitación, es recomendable definir los Objetivos de cada Acción de Capacitación, previo a su ejecución. El Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) contiene las Acciones de Capacitación de cada entidad”.  <b>Técnicas: Encuesta</b> La encuesta es el método que consiste en la aplicación de un instrumento de recolección de datos formado por un conjunto de ítems o reactivos cuyo objetivo es recabar información real en una muestra determinada. Cuando el cuestionario se aplica a toda la población toma el nombre de censo. Definida por <b>Sánchez, et. al (2018 p. 59)</b>  <b>Instrumentos: Cuestionario</b> El instrumento a emplear es el cuestionario, formado por un conjunto de preguntas diseñadas para tal fin respecto a una o más variables a medir y que debe ser congruente con el problema planteado	<b>DESCRIPTIVA:</b> El diseño de estudio es el descriptivo, señalado por Sánchez et. al. (2018) como la investigación que busca describir el estado actual de las características más importantes del fenómeno en estudio. (p. 66)  <b>EXPLICATIVO CAUSAL</b> Según Sánchez et. al. (2018), son las investigaciones orientadas a la establecer las causas de los hechos o fenómenos sociales en estudio, a través de la comprobación de la hipótesis. (p. 66)				

<p>2018 p. 92).</p> <p><b>Método:</b></p> <p>En la presente investigación se ha utilizado el método hipotético deductivo, en la que se formula una hipótesis admisible, a partir de la cual se la pone a prueba de manera empírica, estimándose resultados y consecuencias. (Sánchez, Reyes y Mejía2018)</p>		<p>y la hipótesis que se desea comprobar. Hernández, et. al. (2014).</p> <p>Autor: Vílchez, 2016  Ámbito de Aplicación: Institución pública del Callao  Forma de Administración: presencial y virtual</p> <p><b>Variable 2: Capacitación</b>  SERVIR (2014), “Capacitación: Este proceso tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales. Comprende la planificación de la formación laboral y la formación profesional, la administración de los compromisos asociados a la capacitación, el registro de la información de la capacitación, la evaluación de la capacitación, entre otros”.</p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b>  Es el método que consiste en la aplicación de un instrumento de recolección de datos formado por un conjunto de ítems o reactivos cuyo objetivo es recabar información real en una muestra determinada. Cuando el cuestionario se aplica a toda la población toma el nombre de censo. Definida por Sánchez, Reyes, Mejía. (p. 59)</p> <p><b>Instrumentos: Cuestionario</b>  El instrumento a emplear es el cuestionario, formado por un conjunto de preguntas diseñadas para tal fin respecto a una o más variables a medir y que debe ser congruente con el problema planteado y la hipótesis que se desea comprobar. Hernández, et. al. (2014).</p> <p>Instrumento 2:  Autor: Echevarría, 2018  Ámbito de Aplicación: Entidad pública del Callao</p> <p>Forma de Administración: Presencial</p>	
--	--	---	--





**Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, **Mitchell Alarcón Diaz**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **La gestión por competencias en la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019** del (de la) estudiante Nestor Elver Mugruza Zuñiga , constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito(a) analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 16 de agosto de 2019



Mitchell Alarcón Diaz

DNI: 09728050



## La gestión por competencias en la capacitación del personal de una entidad pública, Callao - 2019

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Educación

AUTOR:

Mg. Néstor Elver Mugruza Zúñiga

ASESOR:

Dr. Mitchell Alberto Alarcón Díaz

SECCIÓN:  
Doctorado en Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
Evaluación y aprendizaje

LIMA - PERÚ

2019

Número de palabras: 8411

Resumen de coincidencias

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en Inglés (Beta)

Coincidencias	Porcentaje
1 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	11 %
2 Entregado a Universida... Trabajo de estudiante	11 %
3 www.inap.gov.ar Fuente de Internet	<1 %
4 www.gestioolla.com Fuente de Internet	<1 %
5 Entregado a Institución... Trabajo de estudiante	<1 %
6 Entregado a Universida... Trabajo de estudiante	<1 %
7 www.readbag.com Fuente de Internet	<1 %
8 Entregado a Universida... Trabajo de estudiante	<1 %
9 (Cardelia Lette and Mig... Publicación	<1 %
10 eprints.uah.mx Fuente de Internet	<1 %
11 www.sonora.gob.mx Fuente de Internet	<1 %



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)

MUGRUZA ZUÑIGA, Néstor Elver

D.N.I. : 08053674

Domicilio : Jr. Juan Manuel Coronado 193 - Rimac

Teléfono : Fijo : 3820598 Móvil : 989753551

E-mail : nermugruza@hotmail.com - nermugruza@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Doctor

Mención : en Educación

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

MUGRUZA ZUÑIGA, Néstor Elver

Título de la tesis:

La gestión por competencias en la capacitación  
del personal de una entidad pública, Callao  
- 2019

Año de publicación : 2019

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

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,  
a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 07/08/2019



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

### ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MUERZA ZÚÑIGA, Néstor Elver

INFORME TITULADO:

La gestión por competencias en la capacitación  
del personal de una entidad pública, Callao -  
2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Doctor

SUSTENTADO EN FECHA: 14 de mayo de 2019

NOTA O MENCIÓN: aprobado por mayoría



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN