

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA



**LA GESTION POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA
“MANUEL SCORZA TORRES” DE TOCACHE**

Tesis

Para optar el grado académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS,
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**

MARCO ANTONIO DIAZ CAMONES

Tingo María - Perú

2024



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
UNIDAD DE POSGRADO FCEA
DIRECCIÓN



**“AÑO DEL BICENTENARIO, DE LA CONSOLIDACIÓN DE
NUESTRA INDEPENDENCIA, Y DE LA CONMEMORACIÓN DE
LAS HEROICAS BATALLAS DE JUNÍN Y AYACUCHO”**

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Nro. 005-2024-UPG-FCEA-UNAS


En la ciudad universitaria, siendo las **11:00 am**, del jueves 22 de febrero de 2024, reunidos virtualmente vía Microsoft Teams, se instaló el jurado calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada: **LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MANUEL SCORZA TORRES DE LA CIUDAD DE TOCACHE**. A cargo del candidato al grado de maestro en Ciencias Económicas, mención: Gestión pública; **MARCO ANTONIO DIAZ CAMONES**.


Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el jurado calificador procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de **BUENO**

Acto seguido, a horas **12:30 p.m.**, el presidente dio por culminada la sustentación; procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.

Tingo María, 22 de febrero de 2024


DR. MISAEL ALVARADO PAUCAR
PRESIDENTE DEL JURADO


DR. MIGUEL ANGULO CÁRDENAS.
MIEMBRO DEL JURADO


DR. JHON MELÉNDEZ ORDOÑEZ
MIEMBRO DEL JURADO


M.SC. DAVID ANCOIBAR BERROSPI
ASESOR





UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN - DGI
REPOSITORIO INSTITUCIONAL - UNAS
Correo: repositorio@unas.edu.pe



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

CERTIFICADO DE SIMILITUD T.I. N° 060 - 2025 - CS-RIDUNAS

El Director de la Dirección de Gestión de Investigación de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, quien suscribe,

CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Investigación; aprobó el proceso de revisión a través del software TURNITIN, evidenciándose en el informe de originalidad un índice de similitud no mayor del 25% (Art. 3° - Resolución N° 466-2019-CU-R-UNAS).

Programa de Estudio:

Maestría en Gestión Pública

Tipo de documento:

Tesis

X

Trabajo de Suficiencia Profesional

TÍTULO	AUTOR	PORCENTAJE DE SIMILITUD
LA GESTION POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA "MANUEL SCORZA TORRES" DE TOCACHE	MARCO ANTONIO DIAZ CAMONES	21 % Veintiuno

Tingo María, 24 de febrero de 202519

C.C. Archivo


UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
UNIDAD DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
Dr. Tomas Menacho Mallqui
JEFE

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la vida, por proteger mi familia y mantenerlo unida, por enseñarnos a vivir con responsabilidad y amor, por iluminarme al momento de tomar mis decisiones, por permitirme terminar esta etapa de mi vida con una gran esperanza de lo que nos espera en el futuro.

A mis hermanos

Quienes son mi inspiración que me impulsan cada día a seguir luchando por lograr mis metas y aspiraciones, porque siempre me muestran su apoyo en todo momento.

A mis padres

Por su apoyo incondicional, su sacrificio y su amor en este largo camino hacia la superación para conseguir mis sueños que son también los de ellos.

A mi amada Thalita

Por todo el esfuerzo que dio para poder apoyarme y ser una fuente de motivación para lograr mi objetivo, además ser un ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por guiar mis pasos durante esta etapa de mi vida.
- A mi madre **Edita**, por apoyarme siempre, por confiar en mí, por ser mi fuente de inspiración gracias a su apoyo y consejos, he llegado a realizar una de mis grandes metas.
- A mi padre **Oscar**, por su apoyo permanente, por su paciencia y comprensión en las decisiones que marcaron mi vida en estos últimos años.
- A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, y especialmente a la Escuela de Posgrado.
- Gracias al *Dr. David Ancóbar*, por su asesoría constante, por guiarme en este proyecto de mi carrera profesional, por sus palabras de aliento.
- A todos los docentes de la Escuela de Pos Grado, de la mención de Gestión Pública y en especial a los miembros de mi jurado de tesis, por ser guías oportunas en este trabajo de investigación y entender los propósitos de esta labor.
- Y a todas aquellas personas que de alguna y otra forma, tanto directa o indirectamente contribuyeron con la realización de mis objetivos

ÍNDICE

Contenido

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	x
Abstract.....	xi
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. El problema de investigación.....	3
1.3. Interrogantes	5
1.3.1. <i>Interrogante general</i>	5
1.3.2. <i>Interrogantes específicas</i>	5
1.4. Justificación.....	5
1.4.1. <i>Teórica</i>	5
1.4.2. <i>Práctica</i>	6
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	6
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	6
1.6. Hipótesis.....	7
1.6.1. <i>Hipótesis general</i>	7
1.6.2. Hipótesis específicas:.....	7
1.6.3. <i>Variables e indicadores</i>	7
CAPÍTULO II	9
METODOLOGÍA	9
2.1. Tipo y nivel de investigación.....	9
2.2. Diseño de investigación.....	9

2.3. Población.....	9
2.4. Muestra	10
2.5. Técnicas de recolección de información.....	10
2.6. Instrumentos de recolección de información	10
2.7. Técnicas de análisis estadístico:	11
CAPÍTULO III	12
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	12
3.1. Antecedentes de la investigación	12
3.1.1. <i>Antecedentes internacionales</i>	12
3.1.2. <i>Antecedentes nacionales</i>	13
3.1.3. <i>Antecedentes locales</i>	15
3.2. Bases teóricas.....	17
3.2.1. <i>Gestión por competencias</i>	17
3.2.2. <i>Dimensiones de la gestión por competencias</i>	24
3.2.3. <i>Desempeño laboral docente</i>	25
3.3. Definición de términos básicos:	35
CAPÍTULO IV	39
RESULTADOS.....	39
4.1. ANÁLISIS DE DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
4.1.1 <i>Datos personales.</i>	39
4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA INVESTIGACIÓN	43
4.2.1. <i>Análisis de la variable Asociada: Gestión por competencias</i>	43
4.2.1.1 Análisis de la dimensión conocimiento.....	44
4.2.1.2 Análisis de la dimensión habilidades.....	47
4.2.1.3 Análisis de la dimensión actitudes	50
4.2.2. <i>Análisis de la Variable de supervisión desempeño laboral docente.</i> 54	
4.2.2.1 Análisis de la dimensión Planificación del trabajo pedagógico. 54	
4.2.2.2 Análisis de la dimensión Proceso de enseñanza y aprendizaje 58	

4.2.2.3	Análisis de la dimensión Responsabilidad profesional	62
4.3.	ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	65
4.3.1.	<i>Confiabilidad del instrumento.....</i>	65
4.4.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	66
4.4.1.	<i>Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis.</i>	66
4.4.2.	<i>Prueba de hipótesis general.....</i>	67
4.4.3.	<i>Prueba de hipótesis para las dimensiones.....</i>	68
CAPÍTULO V	72
DISCUSIÓN	72
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	78
Anexos	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Operacionalización de variables</i>	8
Tabla 2 <i>Docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache</i>	10
Tabla 3 <i>Escala de Likert</i>	11
Tabla 4 <i>Análisis según sexo de la muestra encuestada</i>	39
Tabla 5 <i>Rango de edad de la muestra encuestada</i>	40
Tabla 6 <i>Nivel de estudios de la muestra encuestada</i>	41
Tabla 7 <i>Número de hijos de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache</i>	42
Tabla 8 <i>Ingreso promedio mensual de los docentes de la I.E. Manuel Scorza</i>	43
Tabla 9 <i>Si cuenta con experiencia para desarrollar la labor docente</i>	44
Tabla 10 <i>Si está capacitado en el área donde trabaja</i>	45
Tabla 11 <i>Aplico nuevas prácticas para lograr mejores resultados</i>	46
Tabla 12 <i>Mis acciones se orientan hacia logro de los objetivos institucionales</i>	48
Tabla 13 <i>Aporto valor de mi saber hacer</i>	49
Tabla 14 <i>Expongo mis clases utilizando un lenguaje apropiado</i>	50
Tabla 15 <i>Motivo a mi equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos</i>	51
Tabla 16 <i>Aporto con ideas y propongo alternativas de mejora</i>	52
Tabla 17 <i>Me exijo al máximo con actitud positiva</i>	53
Tabla 18 <i>Participo activamente en la programación curricular</i>	55
Tabla 19 <i>Coordino con mis colegas la planificación del trabajo pedagógico</i> ..	56
Tabla 20 <i>Elaboro la programación de mis clases por actividades de aprendizajes</i>	57
Tabla 21 <i>Utilizo adecuadamente los medios y/o materiales educativos</i>	58
Tabla 22 <i>Aplico estrategias didácticas para cada experiencia de aprendizaje</i>	60

Tabla 23 <i>La comunicación docente-estudiante es fluida creando un clima de confianza</i>	61
Tabla 24 <i>Evalúo a los alumnos de manera oportuna de acuerdo a las normas vigentes</i>	62
Tabla 25 <i>Informo semanalmente a los estudiantes sobre el avance y logros</i> .	63
Tabla 26 <i>Procuro que mi accionar muestre valores éticos manteniendo mi integridad</i>	64
Tabla 27 <i>Resumen de procesamiento de casos</i>	66
Tabla 28 <i>Confiabilidad del instrumento</i>	66
Tabla 29 <i>Correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente</i>	68
Tabla 30 <i>Correlación entre el conocimiento y el desempeño laboral docente</i>	69
Tabla 31 <i>Correlación entre las habilidades y el desempeño laboral docente</i> .	70
Tabla 32 <i>Correlación entre las actitudes y el desempeño laboral docente</i>	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>El nuevo enfoque por competencias para desarrollarlo en aula.</i>	2
Figura 2 <i>Planificación en un enfoque por competencias</i>	20
Figura 3 <i>Evaluación del desempeño docente a nivel nacional</i>	33
Figura 4 <i>Docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache según su género</i>	39
Figura 5 <i>Rango de edad de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache</i>	40
Figura 6 <i>Nivel de estudios de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache</i>	41
Figura 7 <i>Rango de número de hijos de los docentes de la I.E. Manuel Scorza</i>	42
Figura 8 <i>Ingreso promedio mensual de los docentes de la I.E. Manuel Scorza</i>	43
Figura 9 <i>Si cuento con experiencia como docente</i>	45
Figura 10 <i>Si cuenta con capacitación en el área donde trabaja</i>	46
Figura 11 <i>Si aplico nuevas prácticas para lograr mejores resultados</i>	47
Figura 12 <i>Oriento mis actuaciones hacia el logro de los objetivos institucionales</i>	48
Figura 13 <i>Aporto mayor valor procedente de mi “saber hacer”</i>	49
Figura 14 <i>Si expone sus clases utilizando un lenguaje apropiado</i>	50
Figura 15 <i>Si motivo a mi equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos</i>	51
Figura 16 <i>Si propongo alternativas de mejora</i>	52
Figura 17 <i>Me exijo al máximo y mantengo una actitud positiva</i>	53
Figura 18 <i>Si participo en la programación curricular</i>	55
Figura 19 <i>Coordino con mis colegas el plan pedagógico</i>	56
Figura 20 <i>Elaboro mis clases por actividades de aprendizajes</i>	57
Figura 21 <i>Utilizo adecuadamente los medios y/o materiales educativos</i>	59

Figura 22 <i>Aplico estrategias didácticas para cada experiencia de aprendizaje</i>	60
Figura 23 <i>La comunicación docente-estudiante es fluida creando un clima de confianza</i>	61
Figura 24 <i>Evalúo a los alumnos de manera oportuna de acuerdo a las normas vigentes</i>	63
Figura 25 <i>Informo semanalmente a los estudiantes sobre el avance y dificultades en el logro de las capacidades</i>	64
Figura 26 <i>Procuro que mi accionar muestre valores éticos manteniendo mi integridad</i>	65
Figura 27 <i>Interpretación de los valores del coeficiente de correlación de Pearson, que a su vez tiene el siguiente Baremo:</i>	67

RESUMEN

El trabajo de investigación que a continuación se presenta ha tenido el propósito de analizar la gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral docente de la Institución Educativa Manuel Scorza Torres de la provincia de Tocache en la región de San Martín. La investigación es de tipo básica a un nivel descriptivo correlacional y con diseño transversal. Para conocer la relación entre las variables de investigación estudiadas, se realizó una encuesta a los 20 docentes que trabajan en esta institución, a través del cual se pudo conocer su desempeño laboral en relación con sus competencias. Para el caso de la variable asociada la gestión por competencias se trabajó con 3 dimensiones: conocimiento, habilidades y actitudes; y para la variable de supervisión desempeño laboral docente se consideraron también 3 dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico, proceso de enseñanza y aprendizaje y responsabilidad profesional. Este cuestionario estuvo compuesto por 18 ítems con escala de Likert. El estudio concluyó que existe una correlación alta entre las variables la gestión por competencias y desempeño laboral docente ($r=0.885$). Asimismo, para saber si existe relación entre las dimensiones de la variable asociada y la variable de supervisión, se logró determinar que existe una correlación alta entre el conocimiento y el desempeño laboral docente, ($r=0.710$); hay también una correlación alta entre las habilidades y el desempeño laboral docente ($r=0.782$); y finalmente se comprobó que existe una correlación positiva alta entre las actitudes de los docentes y su desempeño laboral ($r=0,888$).

PALABRAS CLAVES: Gestión por competencias, desempeño laboral docente, conocimiento, habilidades y actitudes.

Management by competences and teaching work performance in the “Manuel Scorza Torres” Educational Institution of Tocache

Abstract

The research work presented below has had the purpose of analyzing management by competencies and its relationship with teaching work performance at the Manuel Scorza Torres Educational Institution in the province of Tocache in the San Martín region. The research is basic at a correlational descriptive level and with a cross-sectional design. To know the relationship between the research variables studied, a survey was carried out on the 20 teachers who work at this institution, through which it was possible to know their work performance in relation to their competencies. In the case of the associated variable, management by competencies, we worked with 3 dimensions: knowledge, skills and attitudes; and for the supervision variable teaching job performance, 3 dimensions were also considered: Planning of pedagogical work, teaching and learning process and professional responsibility. This questionnaire was composed of 18 items with a Likert scale. The study concluded that there is a high correlation between the variables management by competencies and teaching job performance ($r=0.885$). Likewise, to know if there is a relationship between the dimensions of the associated variable and the supervision variable, it was determined that there is a high correlation between knowledge and teaching work performance, ($r=0.710$); There is also a high correlation between teaching skills and job performance ($r=0.782$); and finally it was proven that there is a high positive correlation between teachers' attitudes and their job performance ($r=0.888$).

Keywords: Management by competencies, teaching job performance, knowledge, skills and attitudes.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las instituciones educativas a nivel nacional son entidades generadoras de conocimiento, que buscan cada día contar con profesionales altamente competitivos, que cuenten con los conocimientos que el puesto de trabajo requiera, con habilidades que muestren las capacidades de sus docentes y con actitudes propias de aquellos que apuestan por un país diferente que busque el desarrollo integral de la nación; esto a su vez deberá repercutir en brindar un servicio de calidad a los estudiantes a los cuales los docentes se dirijan.

Actualmente se ha desarrollado múltiples teorías que intentan generar beneficios a las organizaciones a través de los recursos con que cuentan, especialmente con el recurso humano. A partir de ese contexto es que nace la gestión por competencias como un modelo exitoso para mejorar el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, a pesar de sus múltiples beneficios, tal como lo señala González (2006) quien refiere que la gestión por competencias es un modelo integral de gestión de recursos humanos que contribuye a ésta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa, brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva; esta es desconocida o poco implementada en el sector público y mucho menos en el sector educación.

En el contexto internacional en referencia al desarrollo de políticas educativas en América Latina y el Caribe, éstas se han incrementado debido a iniciativas de organismos internacionales; como la Unesco, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. Sin embargo, en estos últimos años, los sistemas educativos han realizado una escasa sistematización de procesos de evaluación del desempeño docente.

Algunos países están impulsando reformas que fomentan el enfoque de competencias en educación a través de iniciativas legislativas como en España, o vía programas de mejoramiento de la calidad de la educación superior como

Mecesup en Chile y PMQESU en Brasil. También son numerosas las instituciones de educación superior que han actualizado sus modelos educativos basados en el enfoque de competencias, como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey en México, la Universidad de Deusto en España, entre muchísimas otras más en el mundo.

García et al., (2014), señalan que la gestión de competencias en el campo organizacional enfatiza el compromiso de cada uno de sus miembros, quienes proponen un sistema eficiente en la dirección de capacidad innovadora y creativa bajo la estructura de trabajo social y empresarial en la que opera, siempre y cuando se base en las habilidades del equipo (p. 18).

Figura 1.

El nuevo enfoque por competencias para desarrollarlo en aula.



Nota. La figura muestra la utilización de algunos tips que pueden ayudar al docente a sentirse más cómodo para trabajar con el enfoque por competencias. Fuente Visionaria Network.

Teniendo esto en cuenta y sabiendo que nuestro país no es ajeno a buscar la mejora en los servicios que ofrece, Sosa (2018) nos explica que:

“Actualmente en el Perú, es muy común hablar de temas como reclutamientos y selección de personal, incorporación de personal, capacitación de personal y retención de personal; no obstante, estos factores no se observan en las organizaciones sino existe una adecuada gestión por competencias que este bien cimentada, puesto que la gestión por competencias juega un papel muy importante para establecer ambientes de confianza permanencia y fidelidad en los trabajadores, que son la base para que las instituciones sean productivas, eficientes y eficaces. Por ello, este tema viene cobrando gran interés en nuestro país, especialmente en las instituciones públicas puesto que, para cumplir las metas y desempeñar los roles de una forma adecuada, es la base fundamental para que los trabajadores permanezcan en las organizaciones” (p. 14-15).

1.2. El problema de investigación

Nuestro país arrastra una problemática educativa que ha sido enfocada desde diversas concepciones; así tenemos que en la década de los 80 al 90 la mal llamada reforma educativa, se trajo abajo el tradicionalismo o el enfoque conductista, porque no se ajustaban a los cambios sociales, las concepciones reformistas y la evolución de la sociedad del conocimiento. En el año 1995 surge el enfoque del constructivismo, con el fin de palear, sostener o remediar en alguna medida las necesidades formativas educativas del estudiante; de allí surgió el Plan G, el PLANCAD, el PRONAFCAP (2007) implantado por el Minedu para la mejora de la labor del maestro docente del sistema educativo peruano, planes que no han logrado mayores resultados hasta la actualidad, según las diversas evaluaciones realizadas a nivel internacional como PISA y la ECE en nuestro país (Castañeda, 2020).

En tal sentido Santacruz, L. (2019), en relación con los modelos de gestión por competencias que solucionan problemas nos dice lo siguiente:

“Los modelos de gestión por competencias hacen una incorporación y articulación entre los procesos de selección, evaluación del desarrollo y capacitación; con el objetivo de que las organizaciones logren administrar, potencializar y desarrollar acertadamente su talento humano, debido que

son tomadas como una creación desde una conjunción de elementos (conocimiento, entender llevar a cabo, características o aptitudes), y elementos del ámbito (relaciones, documentos, aclaraciones y otros) que son movilizados para conseguir un buen desarrollo”.

La I.E Manuel Scorza es una institución ubicada en la provincia de Tocache con más de 36 años al servicio de los estudiantes con eficiencia y compromiso, docentes dedicados y comprometidos con su labor, sin embargo, al pasar de los años se ha ido actualizando los modelos y sistemas educativos. La educación en todas sus formas ha cambiado, imponiéndose uno de los grandes desafíos en lo que respecta a la formación de los docentes; pues lamentablemente se ha descuidado ésta importante labor, pues no se ha fortalecido la formación docente en relación a sus competencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes; por ello se puede apreciar inconvenientes relacionado al incumplimiento de sus metas, esto se manifiesta en el problema de docentes para cumplir sus actividades, los mismos que muestran una apatía al uso de tecnologías de información y comunicación, ausencia de estrategias metodológicas, uso inadecuado de instrumentos de evaluación, por último la falta de desarrollo de habilidades y de liderazgo directivo; todo esto repercute de manera directa en el desempeño docente.

Por tal motivo, el presente trabajo de investigación estará orientado a buscar los mecanismos de solución y alcance de propuestas sobre la Gestión de competencias y en qué medida se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Manuel Scorza; teniendo en consideración que por diversos motivos como la falta de presupuesto, la carencia de mejor capacitación, la necesidad de una mayor motivación laboral y el poco interés del Gobierno a través de las entidades del sector educación de apoyar decididamente el desarrollo educativo local; generan en los docentes un menor desempeño en las labores que le son encomendadas, y por consiguiente repercute desfavorablemente en los estudiantes de la institución educativa en mención.

1.3. Interrogantes

1.3.1. Interrogante general

A través de la presente investigación pretendemos dar respuesta a la siguiente interrogante general:

- ¿Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa “MANUEL SCORZA TORRES” de Tocache?

1.3.2. Interrogantes específicas

Partiendo de la interrogante general formulamos otras interrogantes específicas:

- ¿El conocimiento del docente se relaciona con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache?
- ¿Las habilidades del docente se relacionan con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache?
- ¿Las actitudes del docente se relacionan con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache?

1.4. Justificación

1.4.1. Teórica

Esta investigación servirá para desarrollar un análisis que permita contrastar la realidad en la localidad sobre la gestión por competencias que realizan los docentes de la institución educativa materia de explicación y la percepción que tienen los docentes sobre el desempeño de sus labores, san éstos de calidad o deficientes en el desarrollo de sus actividades de enseñanza. Se justifica teóricamente porque se usarán autores que aborden los temas principales de la investigación, se determinará cuál es la labor principal del docente y en qué medida el servicio educativo que brinda cumple con el propósito de esta entidad objeto de estudio.

La investigación contribuirá en otras investigaciones futuras relacionadas al tema y podrá servir como marco de referencia para otros estudios que toquen temas afines.

1.4.2. Práctica

El trabajo de investigación analizará la gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache, provincia de Tocache y departamento de San Martín. Este estudio es relevante en el tema educativo porque permitirá medir la relación existente entre las dos variables, ya que la tendencia en estos últimos tiempos está orientada hacia un enfoque por competencias que deben aplicarse en las organizaciones dedicadas a la formación educativa del país. Investigación que al final cuando se hayan obtenido resultados, se podrán proponer medidas de carácter académico y formativo en la conducción de la enseñanza en la referida institución educativa.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Determinar si existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa “MANUEL SCORZA TORRES” de Tocache.

1.5.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del presente trabajo de investigación son:

- Precisar si el conocimiento del docente se relaciona con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache.
- Determinar si las habilidades del docente se relacionan con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache.

- Comprobar si las actitudes del docente se relacionan con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache.

1.6. Hipótesis

1.6.1. *Hipótesis general*

“Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa “MANUEL SCORZA TORRES” de Tocache”.

1.6.2. Hipótesis específicas:

- El **conocimiento** del docente se relaciona con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache.
- Las **habilidades** del docente se relacionan con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache.
- Las **actitudes** del docente se relacionan con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache.

1.6.3. *Variables e indicadores*

- **Variable asociada (X):**
X: Gestión por competencias
Dimensiones:
 - ✓ Conocimiento
 - ✓ Habilidades
 - ✓ Actitudes
- **Variable de supervisión (Y):**
Y: Desempeño laboral
Dimensiones:
 - ✓ Planificación del trabajo pedagógico
 - ✓ Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje
 - ✓ Responsabilidad profesional.

Tabla 1.

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
ASOCIADA: Gestión por competencias	Conocimiento	Cuento con experiencia para desarrollar mi labor	Cuestionario escala de Likert
		Me capacito en lo referente a mi área de trabajo	
		Abandono viejas prácticas y aplico nuevas con mejores resultados	
	Habilidades	Orienta sus actuaciones hacia el logro de los objetivos institucionales	
		Aporta mayor valor procedente de su saber hacer	
		Expone las clases empleando un lenguaje apropiado	
	Actitudes	Motivo a mi equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos	
		Aporto ideas y propongo alternativas de mejora para el logro de objetivos	
		Me exijo al máximo y mantengo una actitud positiva	
DE SUPERVISIÓN: Desempeño laboral docente	Planificación del trabajo pedagógico	Participación activa en la programación curricular	
		Coordina con sus colegas la planificación del trabajo pedagógico	
		Elaboro la programación de mis clases por actividades de aprendizaje	
	Proceso de enseñanza y aprendizaje	Utilizo adecuadamente los medios y/o materiales educativos	
		Aplica estrategias didácticas para cada experiencia de aprendizaje	
		La comunicación docente-estudiante es fluida creando clima de confianza.	
	Responsabilidad profesional	Evalúo a los alumnos de manera oportuna según las normas vigentes	
		Informo semanalmente a los estudiantes sobre avance y dificultades en logro de capacidades	
		Procura que su accionar muestre valores éticos y mantiene integridad	

Nota. La presente tabla refiere las variables, dimensiones e indicadores a ser utilizadas en el trabajo de investigación en el recojo de información de campo. Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es básica, porque está orientada a lograr conocimiento respecto a la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache, región San Martín.

Asimismo, el estudio fue de nivel descriptivo correlacional, porque describió las características de la población y de las variables, con el propósito de determinar el nivel de relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache descrito en la hipótesis.

2.2. Diseño de investigación

Para el desarrollo de la investigación, se aplicó el diseño no experimental de corte transversal; ya que es un estudio en que se recogieron los datos sin la manipulación deliberada de las variables y en un solo momento con el objeto de describir las características y relaciones de las variables a estudiar; el mismo que permitirá observar los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos.

2.3. Población

Cárdenas (2018) detalla que la población es el conjunto de participantes (personas, organizaciones, etc.) que comparten características en común que son aquellas unidades de análisis que servirán para responder las preguntas de investigación. La Institución Educativa Manuel Scorza Torres, cuenta con 20 docentes formadores, siendo 5 docentes nombrados y 15 son docentes contratados. Por lo que la población total para la investigación es de 20 docentes.

Tabla 2

Docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache

Docentes de la I.E. Manuel Scorza T.	CANTIDAD
Docentes nombrados	5
Docentes contratados	15
TOTAL	20

Nota. información proporcionada por la I.E. objeto de estudio. Fuente: elaboración propia.

2.4. Muestra

La muestra es un número reducido de la población que sirve para representarlo. En esta investigación se utilizará la muestra censal, ya que la población tiene menos de 100 trabajadores, es decir, todos los trabajadores docentes que fueron descritos en la tabla 2 según condición laboral.

Ramírez (1997) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

Por lo señalado, la muestra de esta investigación estuvo conformado por todos los 20 docentes que tiene la institución educativa.

2.5. Técnicas de recolección de información

En la presente investigación se utilizó como fuente de recolección primaria la encuesta, a fin de estudiar la relación entre las variables, ya que es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila información sobre una muestra de la población, elaborado en base a las variables e indicadores de la investigación.

2.6. Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos son recursos que se usarán para recopilar y registrar los datos e información sobre las variables en estudio (Hernández et al., 2018). El instrumento utilizado para recoger y almacenar la información en la presente investigación será el cuestionario que consiste en una serie de preguntas cerradas y categorías de respuesta sobre las variables; el cual se usará para recolectar datos sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache.

El instrumento se elaboró con la escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems en forma de afirmaciones en los cuales se mide la reacción de los participantes eligiendo entre cinco categorías de escala.

Tabla 3.

Escala de Likert

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

Nota. Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018).

2.7. Técnicas de análisis estadístico:

El análisis e interpretación de datos se realizó mediante la utilización de técnicas de estadísticas descriptivas y la estadística no paramétrica en donde se calculó con el coeficiente de correlación de Pearson para la prueba de hipótesis. Para el procesamiento de los datos se usaron los programas Microsoft Excel y

el programa estadístico SPSS versión 26, del modelo correlacional con un nivel de confianza del 95%.

CAPÍTULO III

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. *Antecedentes internacionales*

• **Correa (2018)**, Incidencia de la Gestión por competencias en el crecimiento empresarial. (Artículo científico). Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Diseño de investigación descriptivo, muestra 28 profesionales, técnica encuesta, instrumento cuestionario, concluyó, la aplicación de la administración por rivalidad en las compañías exportadoras tuvo un efecto positivo en el talento humano, ya que se ha verificado una optimización en sus habilidades y capacidades, por lo tanto, mayor crecimiento en sus ventas y mejor rentabilidad.

• **Gómez (2013)** en su trabajo de investigación “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S” para optar el título de administrador de empresas de la Universidad de Cartagena -Colombia, sostuvo que las competencias deben ser: las del saber, saber hacer y ser. En este estudio se aplicó un instrumento para poder describir los cargos y definir los perfiles por competencias para cada cargo. Con esto se logró integrar los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación de los trabajadores de la empresa Acmed.

Este estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- a) El modelo de competencias fue propuesto en el año 1973 por Douglas Mc Clelland que está basado en una serie de actividades relacionadas con un gran desempeño en el puesto de trabajo, con conocimientos, habilidades y experiencias, existiendo además otras características como los rasgos, motivos y aptitudes que también son necesarias para lograr un buen desempeño.

- b) Cuando se aplique el modelo de competencias es necesario analizar los requerimientos de los puestos y analizar la fuerza laboral con la finalidad de saber con qué personal cuenta la organización y conocer cuáles son los trabajadores que debería ser ascendidos o trasladados a otras áreas.
- c) La aplicación del modelo por competencias permite detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño por encima de lo normalmente establecido para los puestos asignados, esto a su vez puede ser aprovechado por la organización para sus fines.
- d) El modelo de gestión por competencias une y articula los procedimientos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que va a conseguir que la organización pueda gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano que existe dentro de la empresa.

3.1.2. Antecedentes nacionales

- **Huayamares (2016)**, en su investigación titulado: **Gestión por Competencias y Desempeño Laboral Docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay**, cuyo objetivo fue determinar si existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior mencionado. El estudio es una investigación básica, descriptiva correlacional cuyos resultados se consiguieron de forma cuantitativa, utilizándose las técnicas de la encuesta y la observación cuyas conclusiones a las que se arribaron son las siguientes:
 - a. Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016, corroborado con el coeficiente de Spearman de un valor de 0,763 que indica una correlación positiva alta.
 - b. Existe relación significativa entre la dimensión conocimientos y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el 2016, comprobado a

través del coeficiente de Spearman que indica un valor de 0,742 por lo que se afirma que hay una correlación positiva alta.

- c. Existe relación significativa entre la dimensión habilidades y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el 2016, hecho que fue corroborado según coeficiente de Spearman con un valor de 0,714 demostrando así que hay una correlación positiva alta.
 - d. Existe una relación significativa entre la dimensión actitudes personales y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, confirmado por el coeficiente de correlación de Spearman que arroja un valor de 0,679 con el que se corrobora que existe una correlación positiva moderada.
- **Pacherrez (2019).** Tesis Doctoral: **Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja**, 2020, estudio que tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión por competencias para lograr eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja. Este es un tipo de investigación no experimental con diseño descriptivo - propositivo. Dentro de las técnicas para el recojo de información, se utilizó la encuesta con su respectivo instrumento que es el cuestionario. Los resultados finales de la investigación arrojaron que, el nivel de desempeño laboral de los trabajadores es Bajo entre un 77,8% y 66,7%. Por lo que al finalizar el estudio se propuso un modelo de gestión por competencias con la finalidad de fortalecer todas las potencialidades de los trabajadores y mejorar su desempeño laboral. Asimismo se concluye que para poder garantizar que el modelo propuesto tenga sostenibilidad en el tiempo se deben establecer políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas para poner en marcha este plan que beneficiará a todos los inmersos en esta institución.
 - **(Carhuachín, 2018).** Según la investigación titulada: **Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano**

en la municipalidad provincial de Otuzco – La Libertad, el autor tuvo como objetivo, en esta tesis implementar un modelo en gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Otuzco en el año 2018, debido a que según el análisis desarrollado por el autor de esta investigación, el personal de esta organización tiene muchas falencias, las cuales deben ser mejoradas a través de la implementación de un modelo de gestión. Este trabajo de investigación es de tipo Básica, y descriptiva por la contrastación de su hipótesis, tiene un diseño no experimental porque las variables de estudio no se sometieron a ningún experimento; su población muestral estuvo conformado por 21 trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Otuzco, se utilizó como técnica de investigación la encuesta y cuyo instrumento es el cuestionario, trabajándose con la escala ordinal de Lickert y la observación. Sobre las conclusiones se señala que no se está aplicando una gestión por competencias, por lo que se entiende que un modelo en gestión por competencias podría mejorar significativamente el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Otuzco. El desempeño del recurso humano en la Municipalidad Provincial Otuzco, no es evaluado en forma periódica y se hace necesario implementar un modelo de gestión por competencias que deberá incidir en un correcto perfil profesional y el fortalecimiento de sus competencias laborales para conseguir un buen desempeño laboral de los que trabajan en la municipalidad provincial de Otuzco.

3.1.3. Antecedentes locales

- **Pineda (2018)**, En su tesis de maestría: **Relación entre la gestión educativa y el desempeño docente en la institución educativa n° 004 aparicio pomares, Huánuco 2018**. El propósito de la presente investigación fue el de determinar el nivel de influencia entre la gestión educativa y el desempeño docente en la I.E. antes mencionada. El diseño utilizado para este estudio fue el descriptivo explicativo, se trabajó con una muestra de 40 docentes; a quienes se les aplicó dos cuestionarios, validados con anticipación: un cuestionario fue utilizado para medir la

variable gestión educativa, en donde se usaron 12 ítems y mide las dimensiones gestión administrativa y gestión pedagógica; otro cuestionario se aplicó para medir la variable del desempeño docente, que fue de 18 ítem y mide las dimensiones de: Planificación curricular, ejecución curricular y evaluación. Luego del proceso de análisis e interpretación estadística, se llegó a la conclusión que si hay relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente del instituto en estudio; lo que finalmente quiere decir que para que exista un buen rendimiento de los docentes en la labor pedagógica que realizan, depende en gran medida del nivel de gestión educativa.

- **Torres (2016)**, en su tesis para optar el grado de maestro en Gerencia Pública: **La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Luyando periodo 2016** tuvo como objetivo determinar si existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad en estudio. Para la recolección de datos se utiliza la técnica de la encuesta y como instrumentos se usaron dos cuestionarios, uno para la gestión por competencias donde se encuestaron a 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016 que tenía 21 ítems y una escala de 4 categorías Casi nunca, Nunca, Siempre y Casi siempre; y otro cuestionario para el desempeño laboral con 14 ítems y una escala de las mismas categorías (04).

La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach, los resultados obtenidos fueron $\alpha = 0,944$ para el cuestionario de Gestión por competencias y $\alpha = 0,855$ para el cuestionario de Desempeño laboral, por lo tanto, nuestros instrumentos son fiables y consistentes. Ambas variables son medidas mediante la prueba de Chi - cuadrada para observar el nivel de relación y significancia entre la gestión por competencias y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Luyando - 2016

Los resultados del estudio al aplicar la prueba de Chi – cuadrado de Pearson nos da el valor de 5,914 con $gl = 1$ el cual al ser mayor que el valor de la tabla de Chi - cuadrada $X^2 = 3,84$ para $\alpha = 0,05$ con $gl = 1$. El

estudio concluye al demostrar que existe una relación directa y significativa entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Gestión por competencias

Para definir la gestión por competencias es importante tener que desglosarlo en dos, es decir definir primero gestión y luego competencia. Así tenemos que la gestión viene a ser la acción o trámite que, junto con otras acciones, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa. Así podríamos poner como ejemplo que en el ámbito empresarial la gestión es el conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. Mientras que las competencias vendrían a ser las capacidades para el desarrollo de algo; por ejemplo, podríamos señalar que un Director estaría reconociendo la competencia de su subordinado al decirle que gracias a sus capacidades competentes usted ha logrado que nuestra institución sea vista como la más representativa de la localidad.

Teorías sobre el enfoque por competencias

Benavides (2002) en su libro: Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas señala que existen 3 enfoques orientados a desarrollar la competitividad del individuo y son los siguientes:

- a) **Enfoque conductista.** Fundado en los Estados Unidos, “características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”. Este mecanismo consiste en evaluar por medio de premios y castigos para de esta manera reforzar las competencias; mediante el condicionamiento se pretende entonces mejorar la cultura organizacional, es así como a través de los estímulos que se tiene con el empleado, se espera reforzar todas aquellas competencias en pro del mejoramiento hacia el logro de los objetivos organizacionales. Enfoque sostenido por Leonard Mertens.

- b) **Enfoque funcionalista.** Nace en Inglaterra, consiste en un fenómeno causal, es decir, la relación existente entre problema, resultado y solución. Básicamente radica en analizar los cargos para demostrar los resultados que obtuvo el trabajador. Así la corriente funcionalista es el análisis y la descripción de cargos para determinar así las funciones que tiene un empleado dentro de un determinado puesto de trabajo y que por ende se verá reflejado en el desempeño laboral, es importante aclarar que las competencias se establecen por empelados expertos quienes cuentan con la experiencia necesaria, pretendiendo con ello establecer los estándares por competencias para permitir la calificación de las mismas, es así como se dan según el área ocupacional a la cual pertenecen manifestando ciertas competencias, de ahí que las tareas exijan cierto grado de complejidad, responsabilidad y autonomía entre otras.
- c) **Enfoque Constructivista.** Fundada en Francia, como su nombre lo dice, es un enfoque que facilita la construcción para las competencias, prestando importancia no solo a la razón de ser de la organización como tal, sino también a espacios que permitan un proceso de construcción entre los trabajadores. Esta corriente se centra entonces en dar importancia tanto a los objetivos organizacionales como en las expectativas personales, facilitando espacios de construcción.

Como lo hemos señalado la teoría de la gestión por competencias tiene diversos enfoques, dentro del que más se acomode a nuestro estudio, señalaremos lo planteado por Vera (2015) que señala los siguiente:

“La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, conduce a un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la

empresa. La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas". (p. 20).

Rodríguez y Feliú (1996), nos dicen que las competencias son algunos factores que distinguen a la persona que obtiene un desempeño superior de los que tienen un desempeño adecuado. Se entiende en tal sentido, que las competencias son características que identifican a las personas, como puede ser la motivación, los valores, las actitudes, etc. que les permiten realizar de manera óptima las funciones que exige su puesto de trabajo.

Las competencias son consecuencia de una integración de actitudes coherentes como la visión, la misión y la filosofía; de habilidades como, el liderazgo, el aprendizaje y las experiencias; todas ellas interactuando de manera interna y efectiva, facilitando el desempeño de habilidades técnicas y personales (González, 2000, p.42).

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David Mac Clelland se refiere a un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se caracteriza por la integración de las fortalezas que buscan el buen desempeño, modelo que establece que las empresas u organizaciones deben poseer características que las distinguen de las demás organizaciones, así como contar con factores que les permiten desarrollar mecanismos de gestión que deberán ser adoptados por la alta dirección. Sin embargo, esta estandarización de los sistemas de gestión en la organización crea capacidades que les permita funcionar de manera exitosa, logrando de esta manera posicionarse en el entorno donde opera.

La gestión por competencias se puede identificar rápidamente permitiendo que las organizaciones puedan determinar sus cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos, que hacen que el recurso humano sea superior.

Según (Alles, 2006), la gestión por competencias se refiere al tipo de gestión que crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta estrategia se hace correctamente, se puede lograr conformar un sistema de ganar – ganar, cuyos resultados serán de mucho beneficio tanto para la empresa como para sus colaboradores. (p. 68).

Figura 2.

Planificación en un enfoque por competencias



Nota. Pautas para la reflexión pedagógica para realizar una planificación basada en competencias. Extraído de <https://es.slideshare.net/froycv/planificacin-en-un-enfoque-por-competencias>

3.2.1.1 Tipos de competencias

Hay varias clasificaciones de las competencias, mencionaremos a continuación a Leonard Mertens (1996) quien distingue tres tipos:

a. Genéricas:

Se refiere a los comportamientos y actitudes de los trabajadores, propios de diferentes ámbitos de producción, tales como la capacidad para el trabajo en equipo, las habilidades para la negociación, etc.

b. Específicas:

Son aquellas que relacionan con las actividades de carácter técnico directamente relacionados con la naturaleza del cargo y por su naturaleza no son transferibles.

c. Básicas:

Este tipo de competencias se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo.

Mulder (2007), afirma que el trabajador condiciona sus competencias con respecto a:

- **El saber.** Referido al conglomerado de conocimientos, necesarios para desarrollar las tareas.
- **El saber hacer.** Comprende las habilidades y destrezas requeridas para cumplir con las responsabilidades.
- **El saber estar.** Se entiende como las actitudes e intereses para comprometerse en el puesto y la organización.
- **El querer hacer.** Se entiende como las motivaciones que llevan a desarrollar las actividades y tareas.

3.2.1.2 Pasos para la Implantación del sistema de competencias

(Muñoz, 1998), señala, “una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación”. (p. 36).

Este proceso de implantación del sistema de competencias está conformado, según Muñoz por siete pasos:

- 1. Selección:** Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, de manera predictiva, las

características personales de un grupo de personas, denominadas “candidatos”, que se diferencian de otras y que son más idóneos, o más aptos para desempeñar funciones determinadas de antemano como requerimientos para el rendimiento eficaz de una tarea profesional.

La función del administrador de recursos humanos, o quien haga sus veces, consiste en proveer a la organización del personal que mejor se adecue a las necesidades que requiere de manera específica cada puesto en beneficio de toda la organización.

- 2. Formación:** la formación debe ser entendida como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para que pueda desempeñarse de manera exitosa en la actualidad, así como un desempeño potencial hacia el futuro. La formación del talento humano hoy está enfocada por competencias y debe permitir la aprehensión y desarrollo de competencias para el hacer, para el saber hacer y para el ser; por tal motivo la formación incluye adiestramiento, entrenamiento y capacitación.
- 3. Plan de Carrera/sucesión:** está referido a la trayectoria laboral que tiene el empleado, es decir la formación y experiencia laboral con que cuenta esta persona que hablan de su vida laboral y que esto a su vez le permita ir ascendiendo dentro de una organización. La gestión de personal tiene dentro de sus propósitos fundamentales dirigir y vigilar el progreso de una o un grupo de empleados especiales con la finalidad de garantizar que ese talento profesional, capacitado, técnico y gerencial, deberá estar disponible para cumplir con las necesidades de la organización a futuro.
- 4. Promoción:** es el mérito logrado por una persona que destaca en su desempeño laboral, de tal forma que se le asigna al individuo un nuevo cargo dentro de la organización que tenga mayor nivel, autoridad y responsabilidad. En otras palabras, es la retribución que se le da al individuo como reconocimiento a un excelente desempeño, lo cual hace suponer que a esta persona promovida

cuenta con las competencias del hacer, saber hacer y del ser necesarias para desempeñar el nuevo cargo.

5. Retribución: se entiende por retribución, al salario o sueldo y cualquier otra gratificación que recibe directa o indirectamente el trabajador, ya sea en dinero o en especie, por parte del empleador o empresario en como pago por el cumplimiento de una relación laboral. También podría definirse como el beneficio que son reconocimientos adicionales que se les dan a los empleados que no constituyen salario y que pueden ser fijos o transitorios dependiendo si fueron otorgados por negociación colectiva o por decisión de la empresa al obtener mayores utilidades en un periodo. La suma tanto de la retribución más los beneficios se conocen en la gestión de recursos humanos como la compensación y obedece a un concepto claro en donde se genera un equilibrio entre los logros económicos de la organización con los logros económicos de sus empleados. Cuando haya ocurrido algún ascenso a un nuevo cargo, traerá consigo una mejor remuneración por la responsabilidad a desempeñar.

6. Desempeño, son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual necesita ser evaluado para poder catalogarse como bueno, regular o malo, esta calificación obedece a una comparación entre las funciones o actividades asignadas y las tareas cumplidas por el individuo dentro de un cargo.

Según (Chiavenato, 2007), un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción y estabilidad laboral; mientras que un desempeño regular y bajo puede estar mostrando que el personal necesita capacitación, que tiene posibles problemas de retribución o compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas traídos de afuera de la organización pero que afectan el desempeño del individuo.

7. Potencial: son todas aquellas competencias superiores que posee un individuo del hacer, saber hacer y ser; las que normalmente utiliza para desempeñar un cargo asignado y las cuales una organización debería de explotar buscando siempre que la

organización se beneficie y que esto a su vez logre la satisfacción del individuo.

3.2.2. Dimensiones de la gestión por competencias

1.- Conocimientos. Gracias al avance de la tecnología de la información, se ha convertido en un gran potencial para lograr cambios en el mundo. Así, según Galicia (2010), compone un componente importante de la economía de la información y envuelve el uso de herramientas para crear la economía de la información.

Según Quintana (2006), compone un grupo de experiencia, conocimiento, valor, información, percepción e idea que generan una estructura mental en el individuo para la evaluación y absorber nuevas conocimientos, ideas y experiencias.

Las organizaciones que gestionan el talento tienen que tomar en cuenta la relevancia de gestionar de manera adecuada el conocimiento de los empleados, brindando conocimientos a los individuos nuevos que deben reemplazarlos, se busca brindar a los nuevos empleados información que combine las culturas, el proceso de la empresa y las tecnologías.

2.- Habilidades. Robbins & Coulter (2010) explican que " una persona tiene la capacidad para efectuar distintas tareas para las que se realiza su trabajo" y, como tal, es una evaluación actual de lo que puede hacer un individuo. Esencialmente, tenemos: habilidad intelectual y física, todos aportan una determinada habilidad, que es la razón principal por la que se aceptan para un puesto en la compañía; porque estas habilidades influyen el desempeño laboral; por lo tanto, componen un indicador de la relevancia de las dimensiones internas.

Acevedo (2010), indica que la inteligencia se refiere a las características de la mente y se relacionan de forma directa con la inteligencia, no obstante, debe nutrirse y mejorarse como un

componente esencial para el desarrollo profesional, incluyendo: estándares, tacto, habilidades para expresarse, habilidad para identificar dificultades, mentalidad constructiva y el propósito de la formación a largo plazo, por lo que constituyen indicadores importantes de la dimensión interna.

- 3.- Actitudes.** Robbins y Coulter (2010), la actitud es un juicio evaluativo favorable o desfavorable sobre un objeto, persona o evento. Entonces, expresa la opinión de quien está hablando, por tanto, no es lo mismo que valores, pero están relacionados.

Según Chiavenato (2007), la actitud son estados mentales que ponen en alerta en base a la experiencia que tiene un efecto específico en las reacciones de un individuo ante algún objeto, situación y otros individuos.

De esta forma, las actitudes del personal hacia el trabajo, organizaciones, compañeros, la compensación y otros factores, de los cuales la satisfacción laboral, el compromiso son los más destacados. Entonces, en cada organización, la actitud es importante porque inciden en la conducta.

3.2.3. *Desempeño laboral docente*

El docente es el principal agente para mejorar la calidad educativa en los diferentes centros de educación; es el elemento más importante en el aporte al proceso de educación que reciben los alumnos, inclusive mucho más que los directivos y los padres de familia; pues cuando se trate de calidad educativa la mayor parte de la responsabilidad recae principalmente en el docente. Por eso el MINEDU (2017) en la propuesta de la nueva carrera pública magisterial, se refiere al docente como un intermediador y no como un transmisor de conocimientos, para lo cual se necesita que tenga una actitud crítica, sea creativo y flexible al cambio. Asimismo, debe contar con una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para poder trabajar de manera armónica con los padres de familia y la comunidad en general.

Se entiende como desempeño la realización de actividades observables que realiza un individuo que pueden ser establecidas y valoradas para poder formular su competencia. La palabra desempeño proviene del inglés performance y está vinculado con la consecución de los aprendizajes deseados y la actuación de determinadas tareas. Se puede notar que la manera en que se ejecuten dichas actividades permitirá dejar ver la competencia que tiene cada individuo. (MINEDU, 2014).

Teorías sobre el desempeño laboral

- a) **Teoría de Desempeño Laboral y proceso de Acción según Hacker.**
Citado por Pastor (2018), desarrolla una teoría de desempeño laboral que goza de gran prestigio en la psicología del trabajo en Europa. Es de corte cognitiva y se fundamenta en el procesamiento de la información, pero solo aquella información que está estrechamente relacionada con la conducta. Según esta teoría se puede señalar que el proceso de acción de comunicación para un buen desempeño laboral consta de dos perspectivas las cuales llevarían a la acción desde la meta hasta la culminación del plan teniendo en cuenta su ejecución y la retroalimentación.
- b) **Teoría de la equidad.**
Citado por Psicología Online (2019), Los individuos en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio y establecen una razón entre los inputs o contribuciones y las compensaciones recibidas. Por lo tanto, se da un procedimiento de social comparación. La persona compara la razón de sus retribuciones compensaciones con las que perciben otras personas. De este proceso se llega a percibir que existe equidad si el individuo considera que las 2 razones son iguales o también percibe la falta de equidad si las 2 razones son completamente diferentes.
- c) **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.**
esta teoría aplicada al Management se tiene que utilizar como una teoría general global que explica las motivaciones vitales de las personas, muchas de las cuales no se satisfacen en el entorno laboral. La pirámide de Abraham Maslow representa una jerarquía de necesidades que

deben satisfacer en orden secuencial desde la base hasta arriba. Sugiere que no satisfacer una necesidad en cualquiera de los distintos niveles impediría el avance hacia el nivel siguiente. Las necesidades pueden dividirse en dos categorías. Las necesidades básicas incluyen las fisiológicas y las de seguridad. Las necesidades de crecimiento incluyen la integración, la autoestima y la realización personal. Maslow defiende que las personas mueren si no tienen satisfechas sus necesidades básicas y se sienten inferiores e insatisfechas cuando sus necesidades de integración y autoestima no están cubiertas y no pueden por ello alcanzar la realización personal. Los directivos tienen la responsabilidad de garantizar que las necesidades básicas de los empleados quedan satisfechas y de crear el clima necesario para que luego puedan desarrollarse.

El desempeño laboral se describe como el grado de desempeño que un trabajador demuestra con el desarrollo de sus funciones o actividades correspondientes en una entidad u organización, en el cual el evaluador comunica los criterios a evaluar y se remiten propuestas para corregir las fallas o errores detectados. D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), puntualiza que el desempeño laboral es el grado de desempeño que adquiere el empleado para conseguir los objetivos que tiene la organización en un determinado período. Es decir, considera varios tópicos como el comportamiento del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, el esfuerzo que se traduce en el grado de compromiso del empleado y el trabajo en equipo, que crea un nivel de interdependencia que ayude en la consecución de objetivos metas.

Conforme a Stoner (1994), precisa que “el desempeño laboral es la forma en que los miembros de la empresa laboran de manera efectiva, para conseguir metas comunes, sujeto a reglas básicas previamente determinadas”. Un factor importante en la evaluación del desempeño laboral es la eficiencia, es decir, consiste en un trabajador capaz de realizar y entregar sus funciones o tareas con el mínimo retraso y con un resultado ideal en base a objetivos y metas definidos.

El desempeño docente es según (Rizo, 2005) tomado de Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe PRELAC: el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los educandos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida (p. 148).

3.2.3.1. Factores que influyen en el desempeño laboral

Según Quintero, Africano y Faría (2008), los factores que influyen en el desempeño de un trabajador en su organización son los siguientes:

- a) Satisfacción del trabajo:** Para Davis y Newstrom (como citaron Quintero et al., 2008), la satisfacción del trabajo viene a ser: “el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (p .40).
- b) Autoestima:** La autoestima es otro elemento para tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.
- c) Trabajo en equipo:** Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.
- d) Capacitación del trabajador:** Según Drovett (como citó Quintero et al., 2008), la capacitación del trabajador es “un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (p. 41).

3.2.3.2. ¿Por qué debe evaluarse el desempeño laboral?

Según Chiavenato (2009), las razones más importantes por las que una organización evalúa el desempeño de sus trabajadores son las siguientes:

- a) **Recompensas:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- b) **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- c) **Desarrollo:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- d) **Relaciones:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- e) **Percepción:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- f) **Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- g) **Asesoría:** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores (p 246 – 247).

3.2.3.3. Evaluación del desempeño docente

La labor del docente y por ende su desempeño ha sido objeto de diversos estudios, comentarios y análisis; sin embargo, para (Guerrero, 2008) la evaluación “se orienta a describir características medibles y visibles que se obtienen generalmente de documentos del quehacer docente en el aula, lo cual implica muchas limitaciones en el sentido que desvaloriza otras actividades que se enmarcan dentro de la profesión del docente como educador” (p. 35). Asimismo, se ha puesto mucho énfasis durante muchos años según el (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) a la antigüedad del servicio y los antecedentes académicos y profesionales; “siendo un factor esencial u suficiente para determinar la idoneidad del docente la posesión de grados y títulos, la capacitación recibida y la experiencia de la enseñanza del área impartida, dejando de lado la importancia que tiene el desempeño docente en el aula y en la escuela”. (p. 12).

Los docentes no solo se enfrentan a una labor educativa muchas veces solitaria, sino que incluye al constante ataque que sufre de parte de las encargadas de su promoción: el Ministerio de Educación. ¿Es posible un desempeño docente adecuado frente a la responsabilidad que le atribuyen diferentes sectores a lo que se considera como el fracaso de la educación? Así (Mateo, 2005) refiere que en los docentes surge el temor que empezando desde el Ministerio de Educación se le atribuya a la calidad de la enseñanza con el rendimiento escolar, ignorando que existen otros factores que influyen en la calidad de la enseñanza como la procedencia socio-cultural del alumno, las condiciones en las que se encuentran las Instituciones Educativas, su funcionamiento y otros (p. 7).

De igual manera se suma la desconfianza de los docentes ante una evaluación con escasa claridad acerca de las consecuencias del proceso. Como en toda actividad de evaluación según (Martín, 2017) es: “la información que se obtiene puede ponerse al servicio de distintas funciones que puede ser motivo de rechazo por su carácter ambiguo, es decir, cuando se confunde la función formativa con una con consecuencias ligadas a las condiciones laborales y otra con respecto a una clasificación a partir de sus competencias profesionales. Sin embargo, ambas funciones son legítimas

y necesarias, pero es imprescindible distinguir claramente entre ellas y que el docente sepa en cada momento cuál es el propósito del proceso que se está llevando a cabo". (p. 101).

Así, refiere (Mateo, 2005) "la evaluación presenta un valor formativo exclusivo el cual goza de un marco de referencia para que de esta manera se pueda medir la calidad de la docencia" (p. 8). Entonces, la evaluación de la práctica docente como función formativa lo que busca es identificar aquellos aspectos en los que el profesor tiene que mejorar. Pero teniendo simultáneamente a la mano un sistema de formación que pueda apoyarle. (Martín, 2017), "añade que cuando estas dos piezas, evaluación y apoyo mediante formación, se encuentran bien articuladas, la evaluación puede llegar a percibirse como ayuda lo cual favorece que se vaya introduciendo en la cultura del profesorado". (p. 36).

Por ende (Alvarado, 2006) la evaluación de los docentes debe ser entendida no como un instrumento tenebroso sino "como una herramienta estratégica para posibilitar su mejor desempeño profesional y un mejor nivel de relaciones en aras del logro del objetivo final, el aprendizaje del alumno, y de otros subobjetivos implícitos, como su propia estabilidad y superación. Permitiendo ganar una mayor confianza en si mismo, mejorar las relaciones con sus colegas, alumnos y padres de familia, mejorar su acción didáctica, acostumbrarse a trabajar en equipo, estimular su superación, mejorar el currículum, coadyuvar a la evaluación de la institución educativa" (p. 90).

Así como también la evaluación debe a su vez servir para identificar a los mejores profesores y aprovechar al máximo sus capacidades para la mejora de la institución educativa. Un ejemplo de esto lo constituyen los programas de profesores mentores responsables de tutelar a los noveles que según Montero tomado por (Martín, 2017), "se trata de una iniciativa de enorme importancia ya que los primeros años de experiencia de un docente son fundamentales para la calidad de su profesión y que por tal razón es necesario prestarles apoyo específico que complete su formación y valorar en qué medida van adquiriendo las competencias imprescindibles". (p. 49).

La evaluación en sí es un proceso complejo y por tal existen muchas definiciones que de acuerdo a Rosales citado por (Rueda, M. y

Landesmann, M., 1999) puede ser definida como “el conjunto de acciones que tiene como propósito determinar el valor de los logros alcanzados, con respecto a los objetivos planteados, en relación con la enseñanza” (p. 121). Para (Valdés, 2017) afirma que la evaluación del desempeño docente es “una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente” (p. 3). En este sentido, la evaluación del desempeño docente según Vásquez (2009) hace referencia “al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo” (p. 20).

Se puede decir entonces que el desempeño docente se encuentra ligado directamente a la evaluación el cual como refiere (Mateo, 2005) implica 2 objetivos propios del mismo: El primero con relación al conjunto de elementos interdependientes o también llamados sistemas que buscan recoger, procesar información y emitir un juicio de valor respecto algún sujeto u objeto, el cual deberá asignar adecuadamente las valoraciones correspondientes para su validez y confiabilidad. El segundo incurre en lograr cambios efectivos relevantes en la mejora del sistema educativo a través del proceso de toma de decisiones (p. 19).

Para Stiggins y Duke tomado por (Valdés, 2017) la evaluación del profesorado se orienta a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional, donde el primero implica el recojo de datos para determinar el grado en que los docentes han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. Entonces se puede decir que la evaluación es importante en la medida que ayuda al crecimiento profesional del docente.

Figura 3

Evaluación del desempeño docente a nivel nacional



Nota. La modernización educativa, implica entre otras cosas, la evaluación permanente del desempeño laboral de los docentes. Extraído de noticia.educacionenred.pe

3.2.3.4. Dimensiones del desempeño laboral docente

El (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) toma en cuenta 3 dimensiones:

1. **Planificación del trabajo pedagógico** que implica “la planificación y organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, incluye los conocimientos curriculares que el docente imparte, así como los principios y capacidades pedagógicas que se requiere para lograr que los estudiantes tengan aprendizajes de óptima calidad considerando sus características socioeconómicas, culturales y personales” (p. 13). Para el marco de las buenas prácticas pedagógicas de (MINEDUC, Marco para la buena enseñanza, 2017) lo denomina preparación de la enseñanza que además de atender a los principios y competencias pedagógicas necesarios para organizar el proceso de enseñanza, toma especial relevancia los conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores que los educandos requieren alcanzar para desenvolverse en la sociedad

actual; es por esta razón que el docente debe poseer un profundo y amplio conocimiento y comprensión de las áreas que enseña además de los conocimientos, competencias y herramientas pedagógicas que puedan lograr una adecuada mediación entre los contenidos, los estudiantes y el respectivo contexto de aprendizaje. De este modo, los desempeños de un docente respecto a este dominio, se demuestran principalmente a través de las planificaciones y en los efectos de éstas, en el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje en el aula.

2. **La gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje** que de acuerdo al (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) comprende “el entorno del aprendizaje y el clima en el aula donde interactúan los estudiantes entre sí y con el docente. Asimismo, refiere las diversas capacidades pedagógicas que el docente desarrolla durante las sesiones de aprendizaje, articulando el dominio de la disciplina, la comunicación clara y sencilla de los contenidos con la aplicación de estrategias y metodologías que colocan al estudiante en el centro del proceso de enseñanza aprendizaje.” (p. 13); aquí se da importancia al uso del tiempo y del espacio, así como a la evaluación y metaevaluación o meta cognición. Esta dimensión lo desarrolla el marco de las buenas prácticas pedagógicas del (MINEDUC, Marco para la buena enseñanza, 2017) en dos dominios:

El primero se denomina creación de un ambiente propicio para el aprendizaje el cual se refiere al entorno donde se desarrolla el aprendizaje; es decir al ambiente y clima que genera el docente, en el cual tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje, teniendo mucha importancia el aspecto social, afectivo y material del aprendizaje, rescatando siempre las fortalezas de los estudiantes sobre sus debilidades y que sus aprendizajes son favorecidos cuando ocurren en un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto entre las personas establecidas a través de normas constructivas de comportamiento, lo que implica compromiso por parte del docente

para el desarrollo de los mismos. El segundo se refiere a la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes toma aspectos involucrados en el proceso de enseñanza que posibilitan el aprendizaje significativo de los alumnos”. (p. 11).

3. Las responsabilidades profesionales que según el (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) son aquellas que implican “el cumplimiento de responsabilidades laborales y profesionales previamente definidas. Estas corresponden al compromiso del docente con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus colegas y su identificación con las metas y desempeño institucional. Asimismo comprende el apoyo y comunicación con los estudiantes, padres de familia y comunidad” (p. 13); como también lo delimita el (MINEDUC, Manual de evaluación de desempeño docente, 2003) en donde las responsabilidades profesionales implica la reflexión sobre la práctica docente en el aula así como las relaciones profesionales que el docente desarrolle con sus colegas, manejando información actualizada sobre su profesión y como éste propicie la colaboración y respeto con los padres, además de asumir dichas responsabilidades en la orientación de sus educandos.

3.3. Definición de términos básicos:

A. Asesoramiento:

Es la capacidad que tiene el individuo de establecer magníficas relaciones humanas con los docentes para prepararlos de manera consciente y receptivamente de la ayuda técnica que se le ofrece, con la finalidad de mejorar la calidad de enseñanza, sea a nivel personal (individual), o a nivel colectivo (institucional).

B. Capacidad de aprender:

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos

cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad.

C. Competencias:

Son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y participar en el mundo en el que vive. La competencia no es una condición estática, sino que es un elemento dinámico que está en continuo desarrollo. Puede generar, potenciar apoyar y promover el conocimiento.

D. Comunicación asertiva:

La asertividad parte de la premisa de que todo individuo posee derechos, y por eso mismo debemos respetarnos unos a otros. En ese sentido la comunicación asertiva consiste en saber expresar verdaderamente nuestras emociones y adecuarlas a las diversas situaciones de nuestro acontecer diario. Por lo tanto, poniendo en práctica la comunicación asertiva el docente debe mostrar seguridad de sí mismo y ejercer influencia Vieira (2007).

E. Desempeño laboral docente:

Son las actividades que desarrolla el docente en el centro educativo, que comprende mediar y asistir en el proceso por el cual los estudiantes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales. Para realizar esta misión los docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla bien.

F. Eficacia:

Hace referencia al grado en que se han conseguido (o se están consiguiendo) los resultados previstos o propuestos, mediante la realización de las actividades y tareas programadas. Se trata de medir el producto final, que resulta de la realización de un programa o proyecto evaluado.

G. Gestión por competencias:

Es un modelo de gestión a través del cual se puede evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de

trabajo y contribuir en el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los trabajadores o colaboradores dentro de la organización.

H. Habilidades:

Se define como la capacidad para desempeñar una tarea o actividad de manera eficiente.

I. Habilidades académicas:

Es el grado de competencia de un sujeto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto mediante diversas estrategias metodológicas para los mejores resultados de una clase determinada.

J. Formación:

Acción de educar y/o instruir a un individuo con el objetivo de mejorar su desempeño mediante la instrucción formativa de conocimientos. (MINEDU,2013).

K. Liderazgo:

Es la habilidad para orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y siendo ejemplo para los demás. Es una habilidad para fijar objetivos, ayudar a conseguirlos y retroalimentar integrando las opiniones de los otros. Trabaja en armonía con sus pares poniéndose al mando de ellos en determinadas situaciones.

L. Método de enseñanza:

Conformado por aquellos recursos necesarios de la enseñanza; son los puentes de realización ordenada, metódica y adecuada de la misma. Gracias a ellos, pueden ser elaborados los conocimientos, adquiridas las habilidades e incorporados con menor esfuerzo los ideales y actitudes que la escuela pretende proporcionar a sus alumnos. (MINEDU,2013).

M. Planificación curricular:

Es el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar en

experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes. (MINEDU,2013).

N. Responsabilidad:

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero. Day (2005), nos hace mención que la responsabilidad personal de cada docente amerita entre otras cosas:

- i. Compromiso moral, para estar atendiendo los requerimientos del estudiante.
- ii. Obligación profesional, de estar atento y reflexionar sobre su propia práctica.
- iii. Obligación profesional, de aumentar sus conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas.
- iv. Obligación de aportar en la mejora continua de la organización a cuál pertenezca.
- v. Obligación de analizar, discutir y actuar sobre el papel cambiante y evolución constante de la profesión.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 Datos personales.

Análisis sobre el género de los encuestados

Del análisis según sexo de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache, se tiene que el 40% es del género femenino y un 60% es del género masculino. Según se observa en la tabla 4 y figura 4.

Tabla 4.

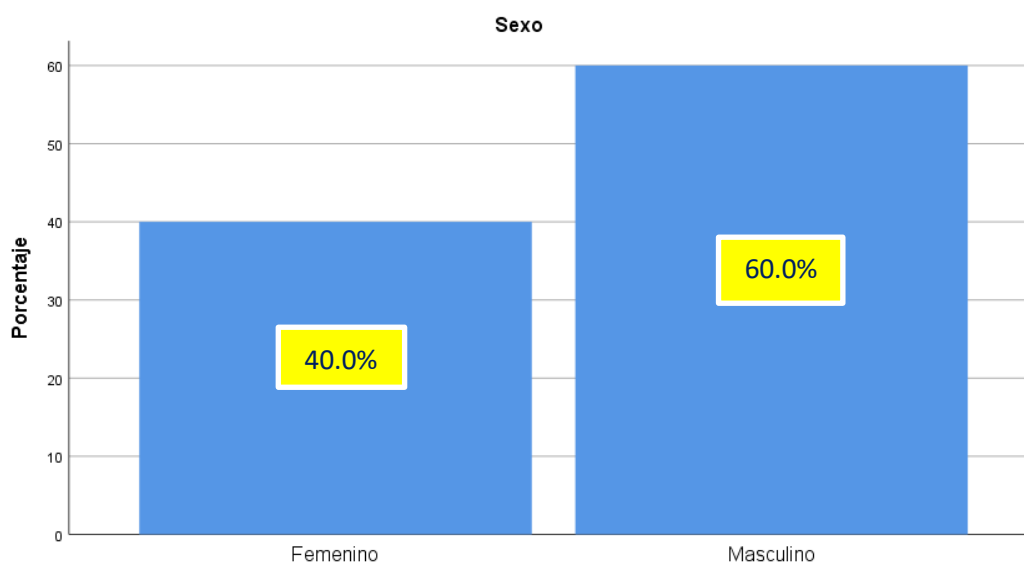
Análisis según sexo de la muestra encuestada

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	8	40,0	40,0	40,0
	Masculino	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza 2023.

Figura 4.

Docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache según su género



Nota. Resultados obtenidos en la encuesta realizada julio, 2023.

Análisis sobre el rango de edad de los encuestados

Del análisis según la edad de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache, el 45% de la población tiene entre 26 y 34 años y un 10% se encuentra entre los 18 y 25 años. Según se observa en la tabla 5 y figura 5.

Tabla 5

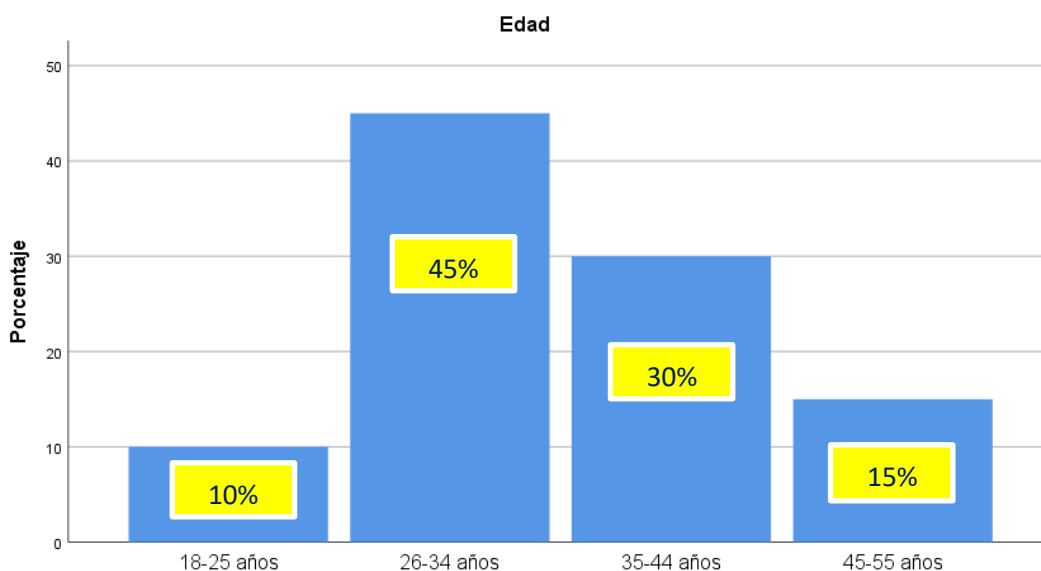
Rango de edad de la muestra encuestada

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25 años	2	10,0	10,0	10,0
	26-34 años	9	45,0	45,0	55,0
	35-44 años	6	30,0	30,0	85,0
	45-55 años	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza 2023.

Figura 5

Rango de edad de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio, 2023.

Análisis sobre el nivel de estudios de los encuestados

Del análisis según nivel de estudios de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache, el 45% tiene título Técnico o Pedagógico y título

universitario, mientras que un 5% tiene estudios superiores incompletos o grado de maestría. Según se observa en la tabla 6 y figura 6.

Tabla 6.

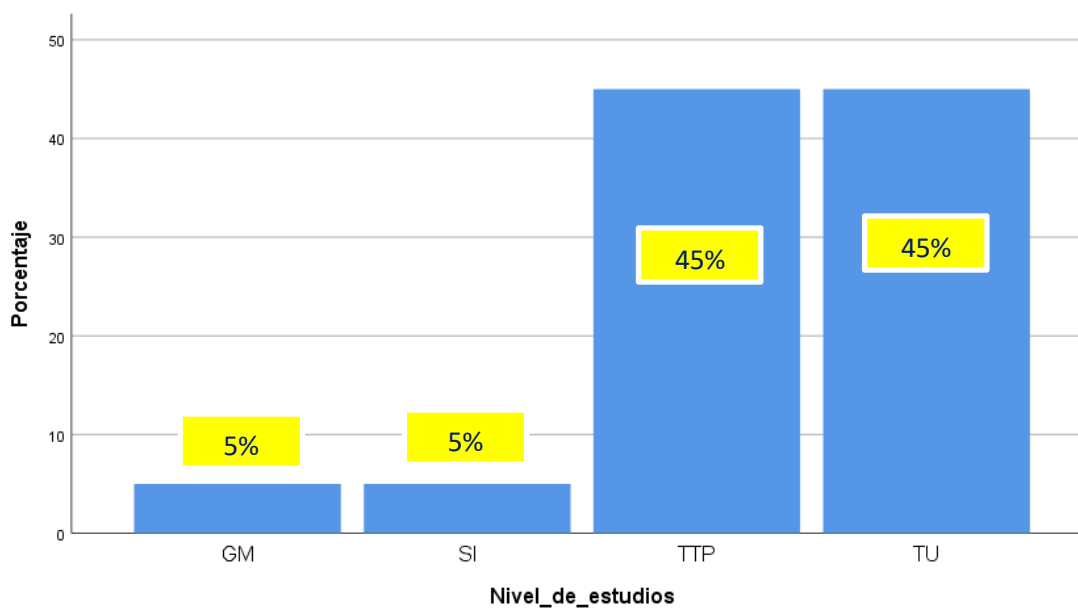
Nivel de estudios de la muestra encuestada

		Nivel_de_estudios			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	GM	1	5,0	5,0	5,0
	SI	1	5,0	5,0	10,0
	TTP	9	45,0	45,0	55,0
	TU	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza 2023.

Figura 6.

Nivel de estudios de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio, 2023.

Análisis sobre el número de hijos de los encuestados

Del análisis sobre el número de hijos de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache, el 50% tiene de 2 a 3 hijos, el 30% no tiene ningún hijo y el 20% tiene solamente uno. Según se observa en la tabla 7 y figura 7.

Tabla 7.

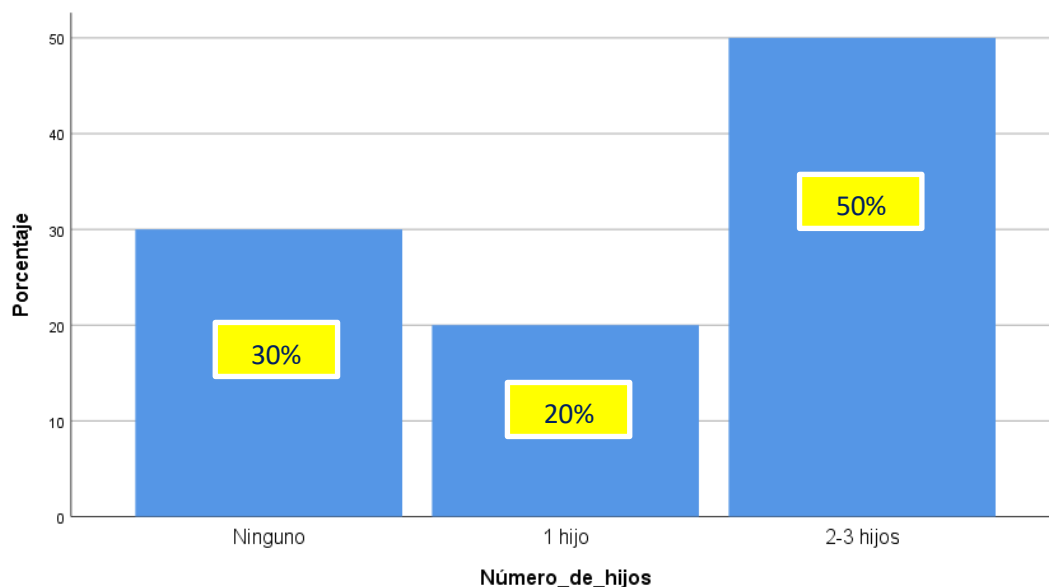
Número de hijos de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	6	30,0	30,0	30,0
	1 hijo	4	20,0	20,0	50,0
	2-3 hijos	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza 2023.

Figura 7.

Rango de número de hijos de los docentes de la I.E. Manuel Scorza



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio, 2023.

Análisis sobre el ingreso promedio mensual de los docentes de la I.E. Manuel Scorza.

Del análisis sobre el ingreso promedio mensual de los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache, se tiene que el 55% tiene un ingreso promedio mensual entre S/. 1501-2500, mientras que sólo un 5% percibe entre S/. 1,050-1,500 según la tabla 8 y figura 8.

Tabla 8.

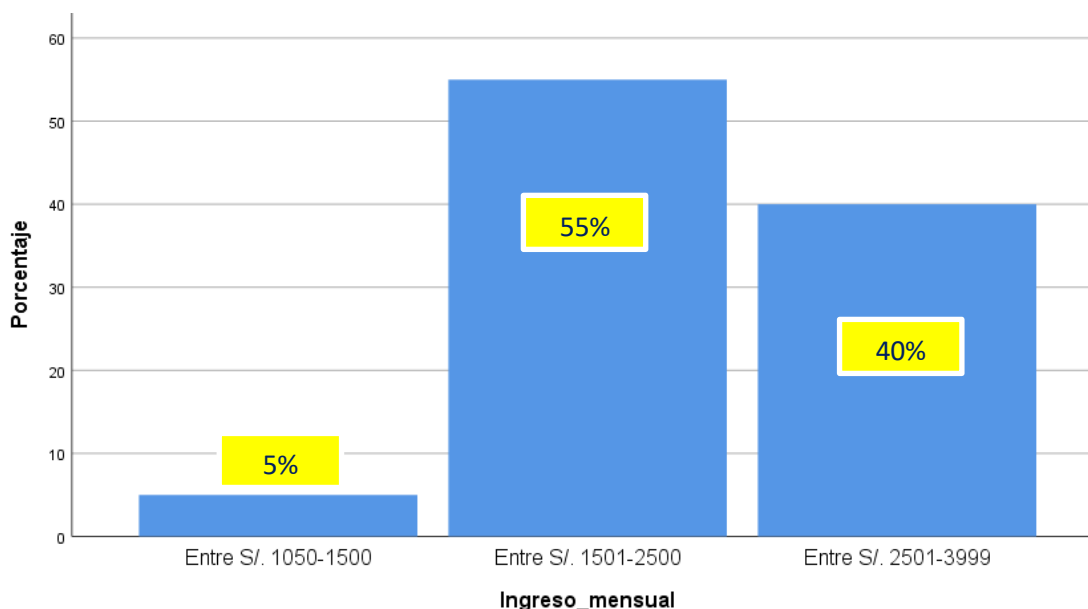
Ingreso promedio mensual de los docentes de la I.E. Manuel Scorza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre S/. 1050-1500	1	5,0	5,0	5,0
	Entre S/. 1501-2500	11	55,0	55,0	60,0
	Entre S/. 2501-3999	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza 2023.

Figura 8.

Ingreso promedio mensual de los docentes de la I.E. Manuel Scorza



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio, 2023.

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1. Análisis de la variable Asociada: Gestión por competencias

Para el análisis de la variable independiente se desarrolló una encuesta dirigida a los beneficiarios de la municipalidad provincial de Leoncio Prado que obra en el anexo 01, en dicha técnica se evaluaron las respuestas en una escala de Likert, en donde se analizaron la percepción que tienen con relación a 4 dimensiones: planificación, organización, ejecución y control; labor que desarrolla la municipalidad a través de la Subgerencia de Programas Sociales, cuya calificación otorgada por ellos mismos a través de las respuestas obtenidas del cuestionario en mención, se encuentran detalladas en el siguiente orden:

4.2.1.1 Análisis de la dimensión conocimiento

El conocimiento es la comprensión teórica o práctica de un tema. Puede ser implícito (como la habilidad práctica o la pericia) o explícito (como la comprensión teórica de un tema).

En el presente trabajo de investigación se realizaron 3 preguntas a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache para saber cuánto conocimiento dicen tener sobre las materias que enseñan de acuerdo con sus respuestas a las siguientes interrogantes:

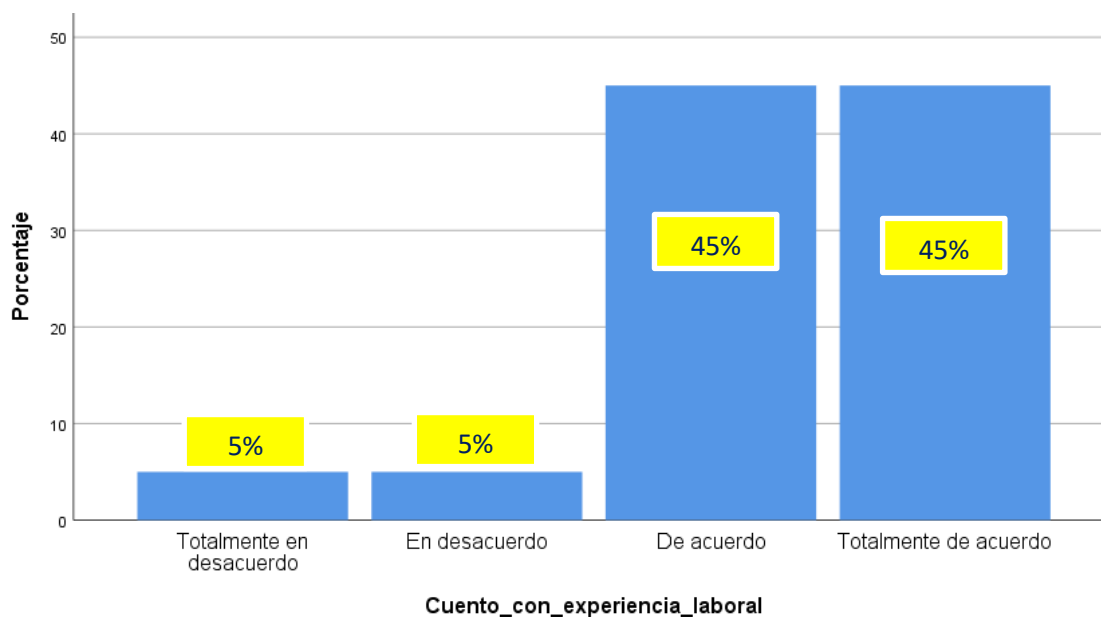
- A. ¿Cuento con experiencia para desarrollar mi labor?
- B. ¿Me capacito en lo referente a mi área de trabajo?
- C. ¿Abandono viejas prácticas y aplico nuevas con mejores resultados?

Tabla 9

Si cuenta con experiencia para desarrollar la labor docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	1	5,0	5,0	10,0
	De acuerdo	9	45,0	45,0	55,0
	Totalmente de acuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 9*Si cuento con experiencia como docente*

Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio, 2023.

Interpretación: Es necesario contar con experiencia para desempeñarse adecuadamente en la labor docente. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 9 y figura 9, donde el 90% señala contar con la experiencia suficiente como docente (45% + 45%), respuesta que corresponde a la opinión de 18 personas. Por otra parte, se observa que un 10% (2 personas) afirman que no tienen experiencia anterior.

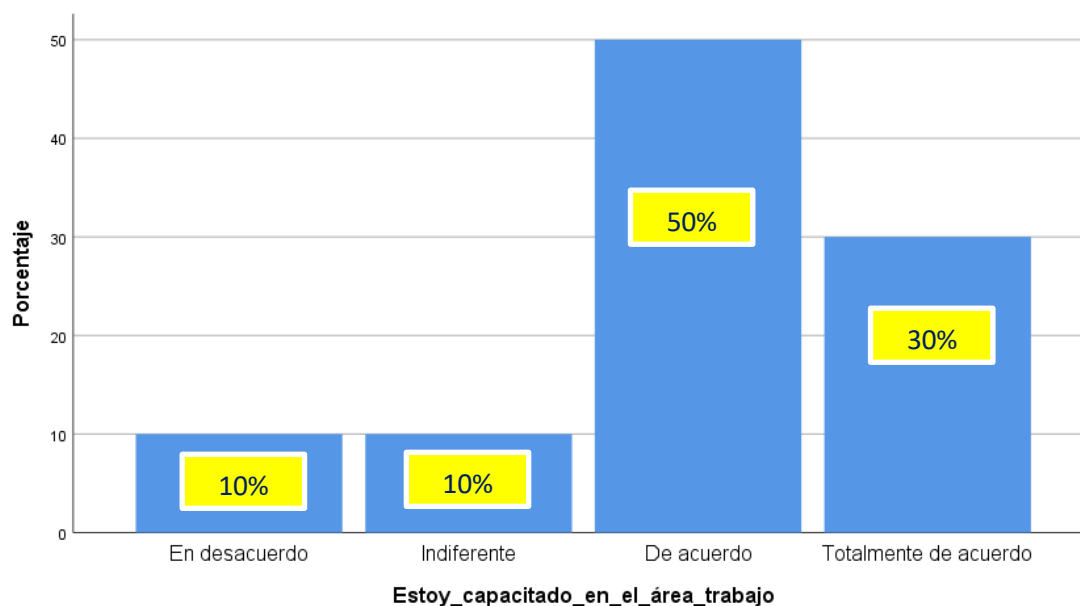
Tabla 10*Si está capacitado en el área donde trabaja*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Indiferente	2	10,0	10,0	20,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 10.

Si cuenta con capacitación en el área donde trabaja



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio, 2023.

Interpretación: Es necesario que el personal docente se encuentre capacitado para desarrollar una labor mucho más eficiente. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 10 y figura 10, donde el 50% señala que se encuentra capacitado, respuesta que corresponde a la opinión de 10 personas. Por otra parte, se observa que un 10% (2 personas) no se encuentran capacitadas, mientras que otro 10% afirman que no les interesa la capacitación.

Tabla 11

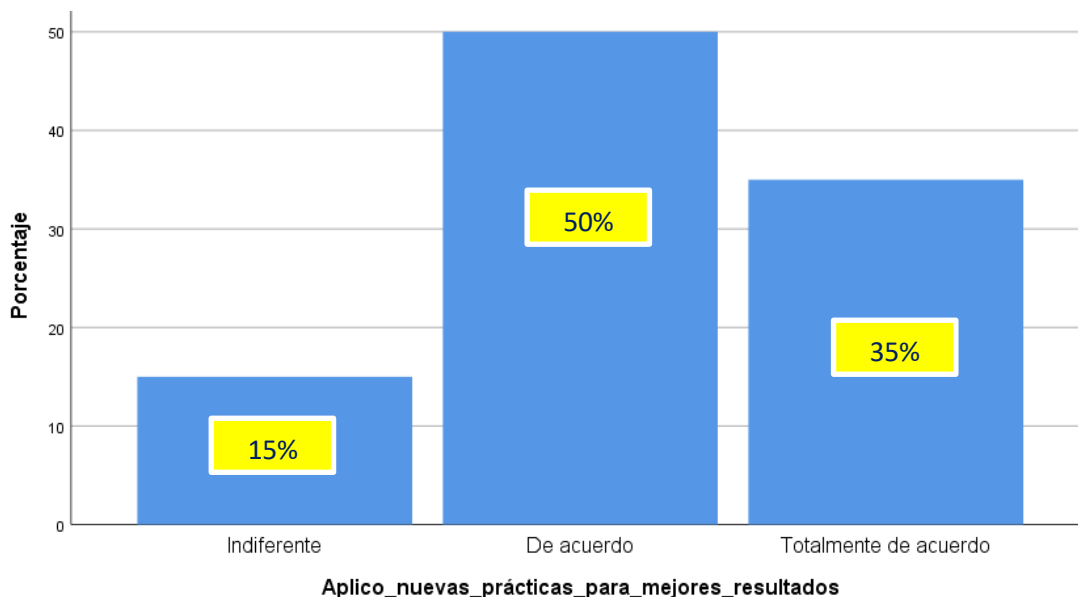
Aplico nuevas prácticas para lograr mejores resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	65,0
	Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 11.

Si aplico nuevas prácticas para lograr mejores resultados



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio, 2023.

Interpretación: Es necesario que el personal docente aplique nuevas prácticas educativas para desarrollar una labor mucho más actualizada. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 11 y figura 11, donde el 50% señala que abandonaron las viejas prácticas y aplican nuevas con mejores resultados, respuesta que corresponde a la opinión de 10 personas. Por otro lado, se observa que un 15% (3 personas) se muestran indiferentes a realizar estos cambios.

4.2.1.2 Análisis de la dimensión habilidades

Las habilidades son un conjunto de capacidades, competencias, atributos, talentos, que caracterizan a las personas.

En el trabajo de investigación, con referencia a las habilidades, se realizaron 3 preguntas a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache para conocer cuáles aplican en su labor docente, en base a las siguientes interrogantes:

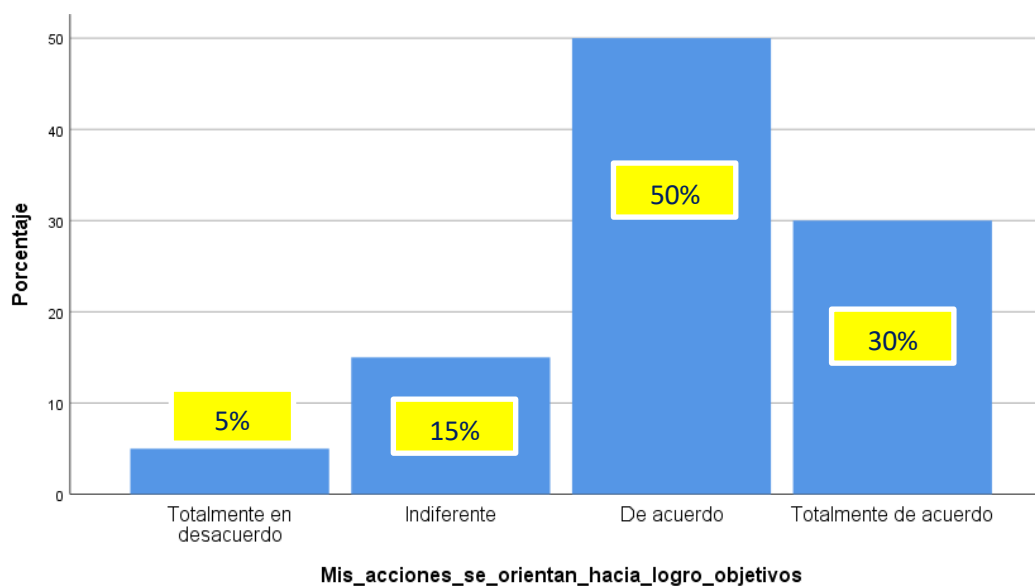
- A. ¿Oriento mis actuaciones hacia el logro de los objetivos institucionales?
- B. ¿Aporto mayor valor procedente de mi “saber hacer”?

C. ¿Expongo mis clases empleando un lenguaje apropiado?

Tabla 12*Mis acciones se orientan hacia logro de los objetivos institucionales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	Indiferente	3	15,0	15,0	20,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 12.*Oriento mis actuaciones hacia el logro de los objetivos institucionales*

Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio, 2023.

Interpretación: Es necesario que las acciones del personal docente se orienten hacia el logro de los objetivos institucionales para lograr resultados comunes más exitosos. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 12 y figura 12, donde el 50% señala que orientan sus actuaciones hacia el logro de los objetivos institucionales, respuesta que corresponde a la opinión de 10 personas. Por otro lado, se observa que un 15% (3 personas) se

muestran indiferentes a estas acciones y un 5% está totalmente en desacuerdo con desarrollar este tipo de actuaciones.

Tabla 13

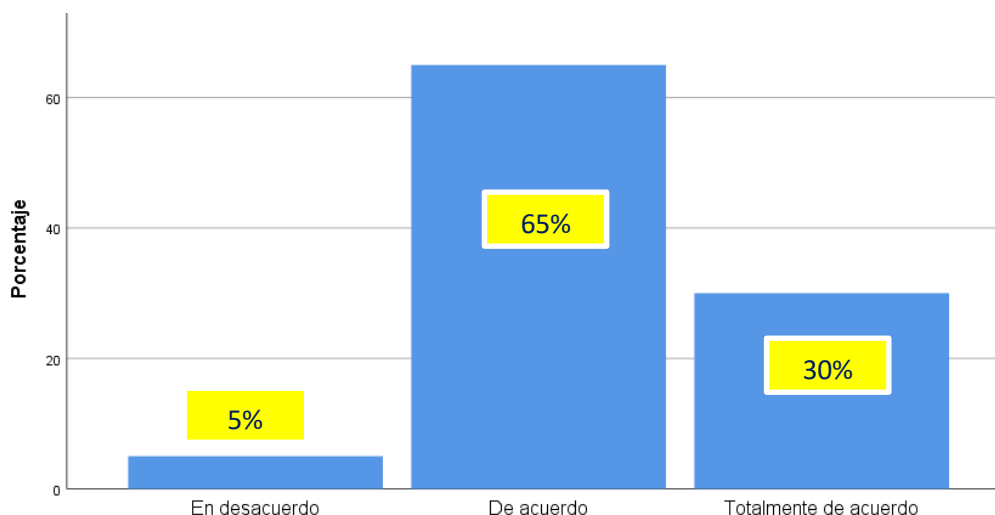
Aporto valor de mi saber hacer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 13.

Aporto mayor valor procedente de mi “saber hacer”



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio, 2023.

Interpretación: Es necesario que los docentes aporten mayor valor de su saber hacer para lograr resultados mucho más efectivos. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 13 y figura 13, donde el 65% señala que están de acuerdo con que los docentes aporten mayor valor de su saber hacer, respuesta que corresponde a la opinión de 13 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) se muestra en desacuerdo con este aporte.

Tabla 14

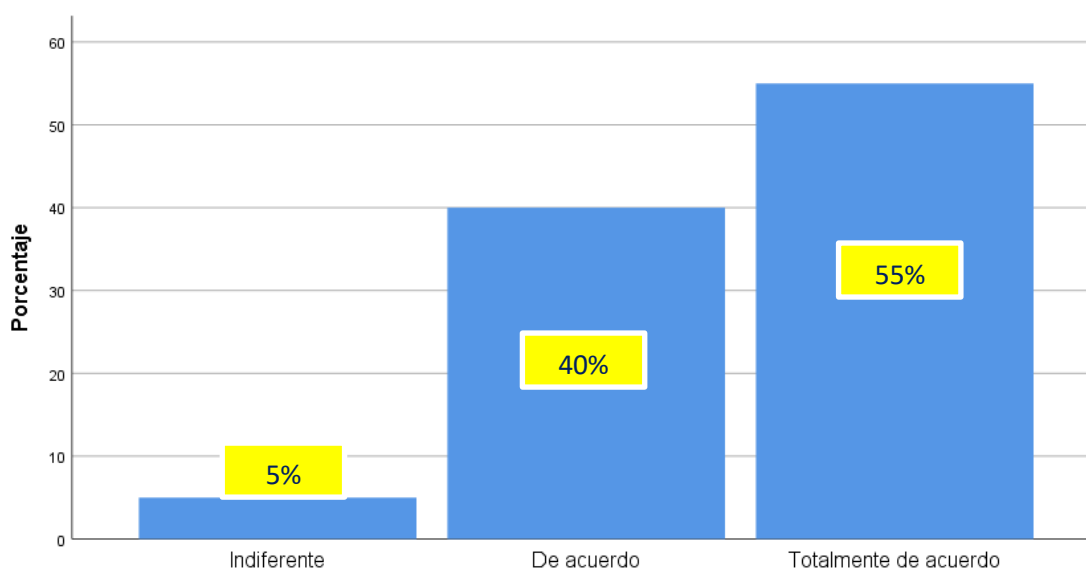
Expongo mis clases utilizando un lenguaje apropiado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	8	40,0	40,0	45,0
	Totalmente de acuerdo	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 14.

Si expone sus clases utilizando un lenguaje apropiado



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio, 2023.

Interpretación: Es necesario que los docentes expongan sus clases usando un lenguaje apropiado para lograr mejores resultados de comprensión. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 14 y figura 14, donde el 55% señala que están totalmente de acuerdo con que los docentes expongan sus clases utilizando un lenguaje apropiado, respuesta que corresponde a la opinión de 11 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) se muestra indiferente con esta forma de enseñanza.

4.2.1.3 Análisis de la dimensión actitudes

Las actitudes determinan la vida anímica de cada individuo y están representadas por sus reacciones. Es una intención o propósito que conduce a un comportamiento en particular.

En la investigación, referente a las actitudes, se hicieron 3 preguntas a los docentes de la I.E. Manuel Scorza para conocer cuáles son esas reacciones a través de las siguientes interrogantes:

- A. ¿Motivo a mi equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos?
- B. ¿Aporto con ideas y propongo alternativas de mejora para el logro de los objetivos?
- C. ¿Me exijo al máximo y mantengo una actitud positiva?

Tabla 15

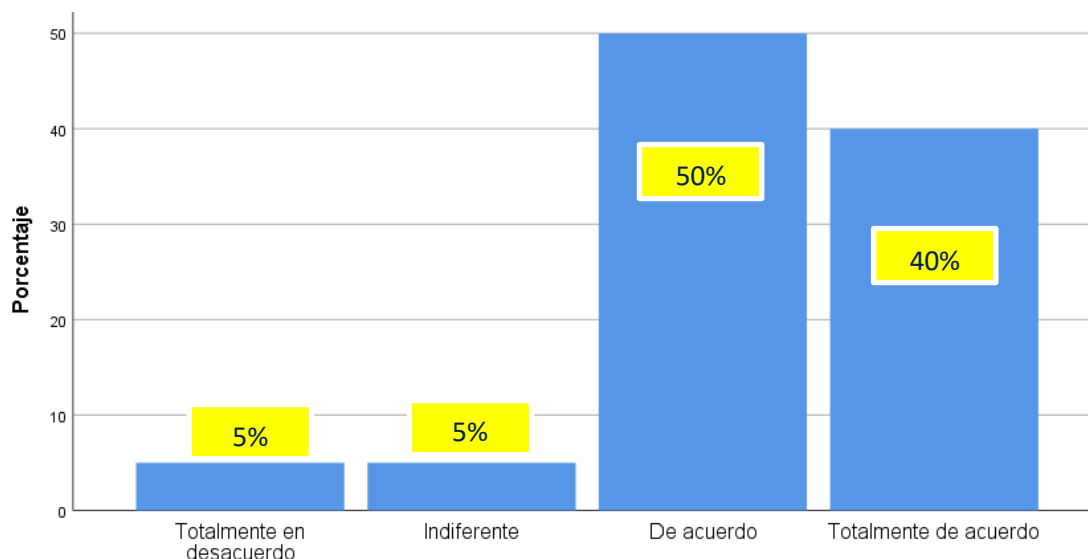
Motivo a mi equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	Indiferente	1	5,0	5,0	10,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	60,0
	Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache.

Figura 15.

Si motivo a mi equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023.

Interpretación: Es necesario que los docentes motiven a su equipo de trabajo para lograr mejores resultados organizacionales. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 15 y figura 15, donde el 50% señala que están de acuerdo con que los docentes motiven a su equipo de trabajo hacia el logro de objetivos, respuesta que corresponde a la opinión de 10 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) está totalmente en desacuerdo y otro 5% se muestra indiferente con esta actitud.

Tabla 16

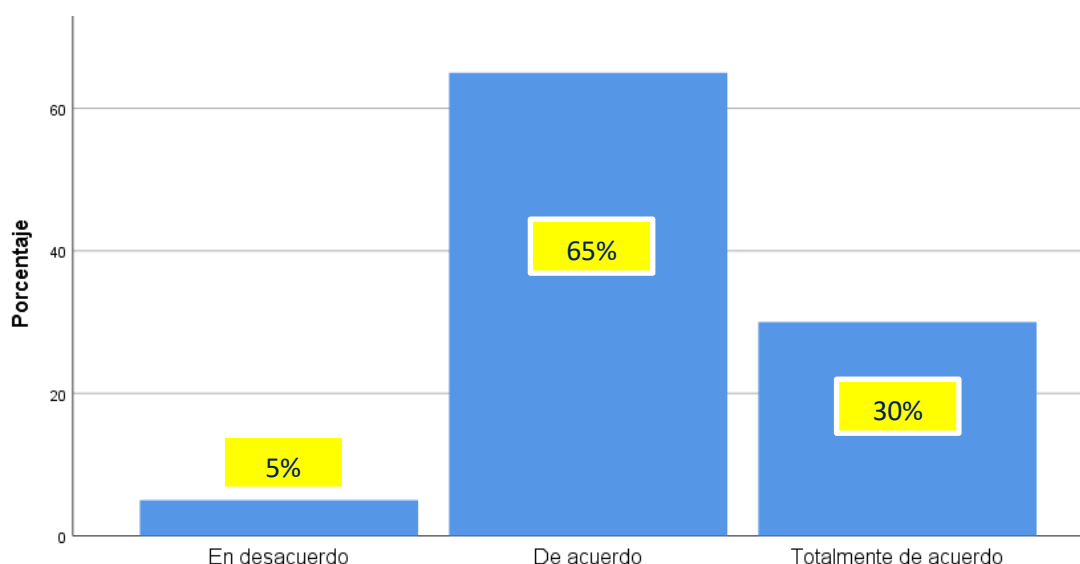
Aporto con ideas y propongo alternativas de mejora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 16.

Si propongo alternativas de mejora



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023.

Interpretación: Es necesario que los docentes aporten con ideas proponiendo alternativas de mejora para solucionar los problemas de la institución. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 16 y figura 16, donde el 65% señala que están de acuerdo y aportan con ideas de mejora, respuesta que corresponde a la opinión de 13 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) está en desacuerdo con esta actitud.

Tabla 17

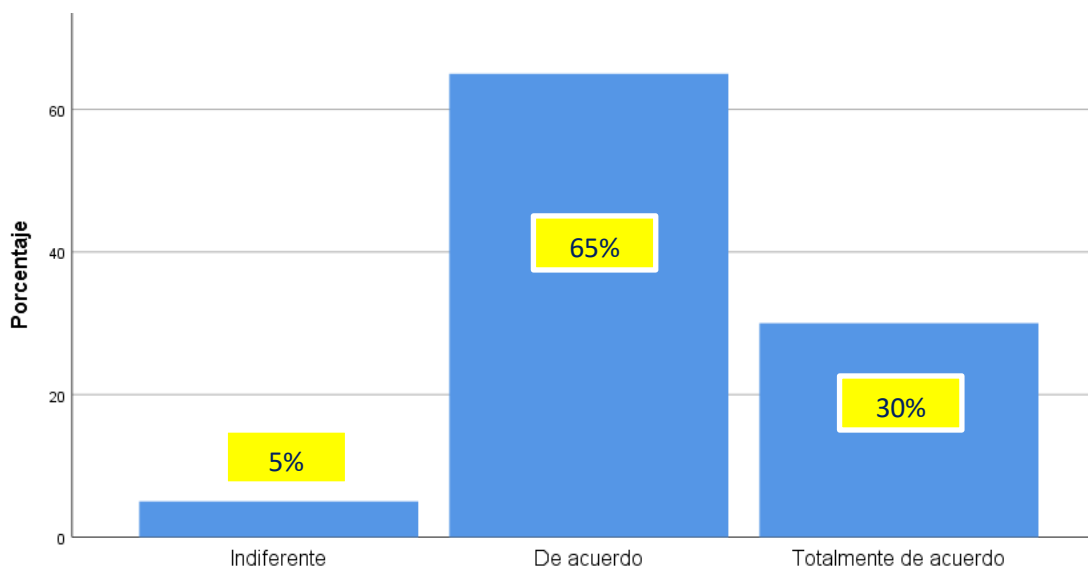
Me exijo al máximo con actitud positiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 17.

Me exijo al máximo y mantengo una actitud positiva



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023.

Interpretación: Es necesario que los docentes se exijan al máximo y mantengan una actitud positiva para mejorar las condiciones educativas de

su institución. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 17 y figura 17, donde el 65% señala que están de acuerdo con exigirse al máximo manteniendo una actitud positiva, respuesta que corresponde a la opinión de 13 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) se muestra indiferente con esta actitud.

4.2.2. Análisis de la Variable de supervisión: desempeño laboral docente.

Para el análisis de la variable de supervisión se desarrolló una encuesta dirigida a los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache que obra en el anexo 02, en dicha técnica se evaluaron las respuestas en una escala de Likert, en donde se analizó su desempeño laboral, para ello se usó las dimensiones que usa el MINEDU en su Informe de la nueva docencia en el Perú (2017) para evaluar el desempeño docente tomando en cuenta tres 3 dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico, Proceso de enseñanza y aprendizaje y Responsabilidad profesional.

4.2.2.1 Análisis de la dimensión Planificación del trabajo pedagógico

La planificación del trabajo pedagógico implica diseñar y organizar acciones, espacios, recursos y estrategias para generar condiciones que permitan a los niños el desarrollo de sus competencias.

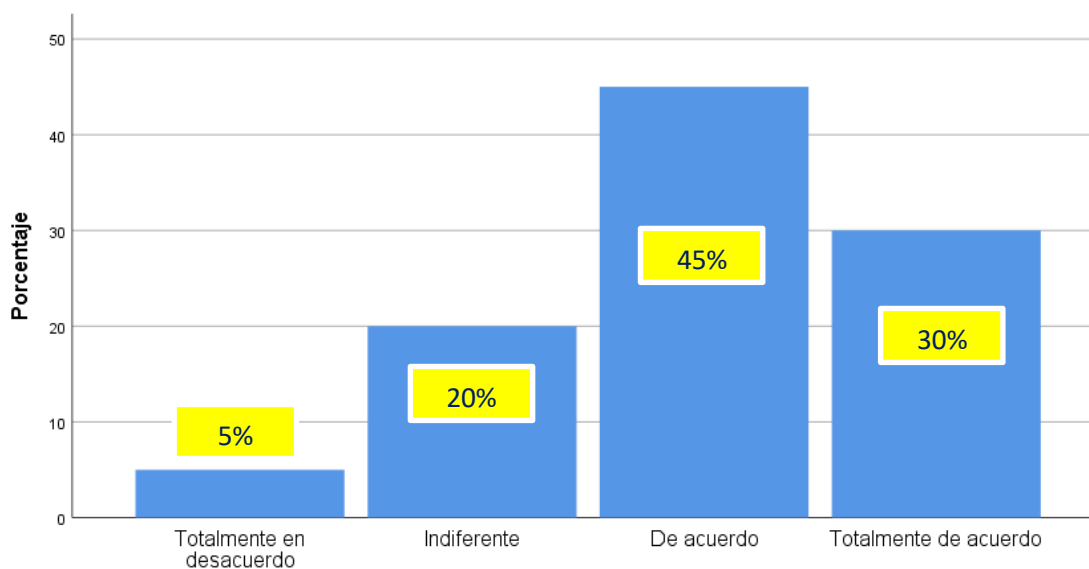
En el presente trabajo de investigación, en lo referente a esta dimensión, se realizaron 3 preguntas a los docentes de la I.E. Manuel Scorza para conocer su labor sobre la planificación del trabajo pedagógico a través de las siguientes interrogantes:

- A. ¿Participo activamente en la programación curricular?
- B. ¿Coordino con mis colegas la planificación del trabajo pedagógico?
- C. ¿Elaboro la programación de mis clases por actividades de aprendizajes?

Tabla 18*Participo activamente en la programación curricular*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	Indiferente	4	20,0	20,0	25,0
	De acuerdo	9	45,0	45,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 18.*Si participo en la programación curricular*

Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023.

Interpretación: Es necesario que los docentes participen en la programación curricular para mejorar las condiciones educativas de su institución. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 18 y figura 18, donde el 45% señala que están de acuerdo con que el docente participe activamente en la programación curricular, respuesta que corresponde a la opinión de 9 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) está totalmente en desacuerdo con esta participación.

Tabla 19

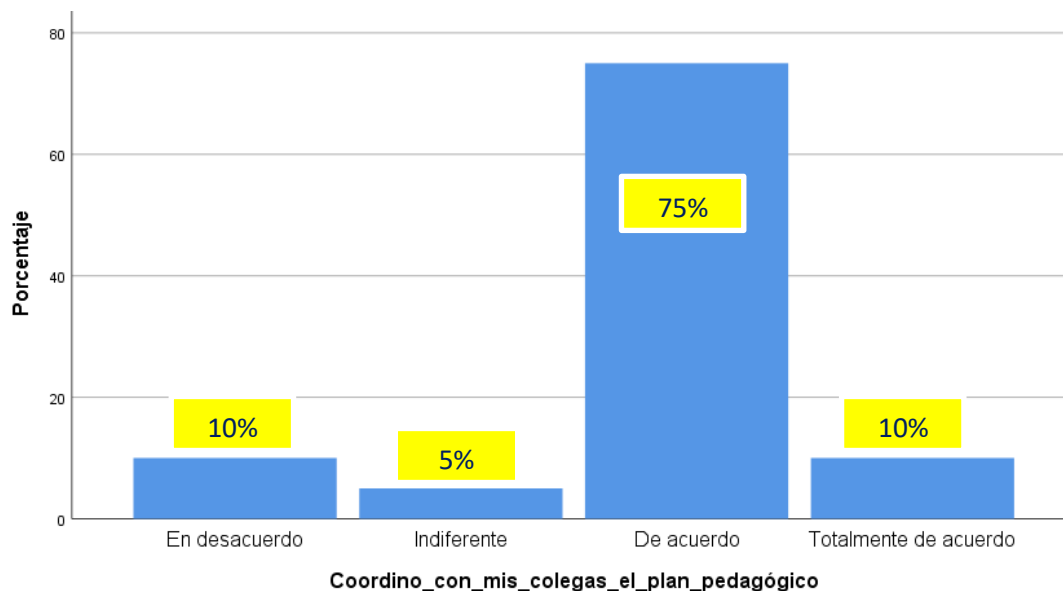
Coordino con mis colegas la planificación del trabajo pedagógico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Indiferente	1	5,0	5,0	15,0
	De acuerdo	15	75,0	75,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 19.

Coordino con mis colegas el plan pedagógico.



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023

Interpretación: Es necesario que los docentes coordinen con sus demás colegas la planificación del trabajo pedagógico para brindar un mejor servicio educativo. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 19 y figura 19, donde el 75% señala que están de acuerdo con que el docente coordine con sus colegas el plan pedagógico, respuesta que corresponde a la opinión de 15 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) se muestra indiferente con esta coordinación.

Tabla 20

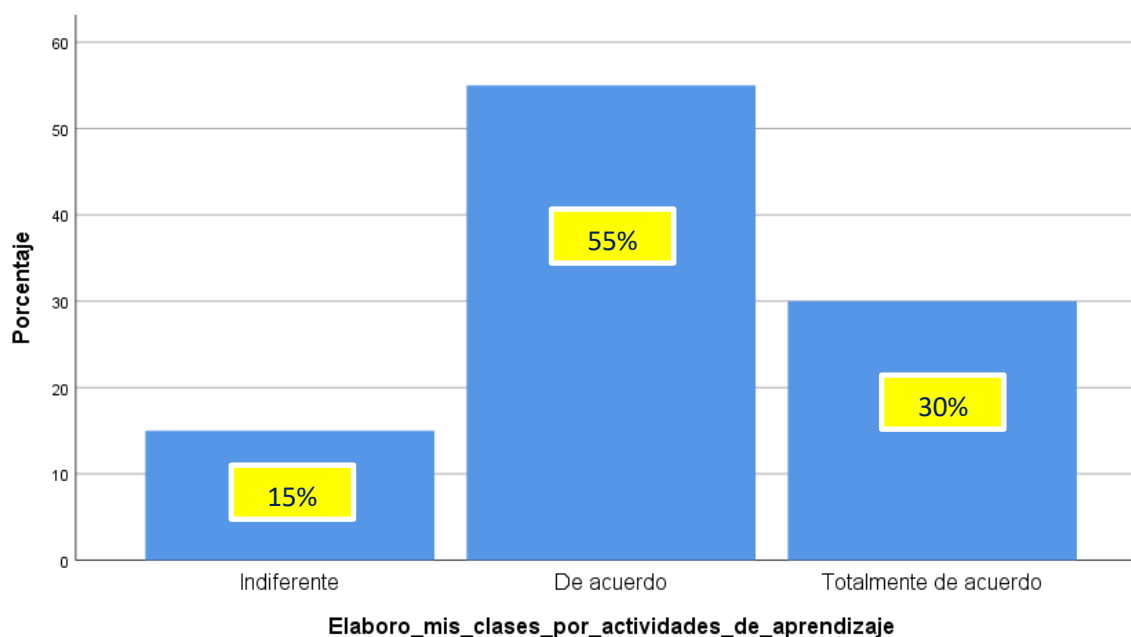
Elaboro la programación de mis clases por actividades de aprendizajes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	11	55,0	55,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 20.

Elaboro mis clases por actividades de aprendizajes.



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023

Interpretación: Es necesario que los docentes elaboren sus clases por actividades de aprendizaje para brindar un mejor servicio educativo. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 20 y figura 20, donde el 55% señala que están de acuerdo con que el docente programe sus clases por actividades de aprendizaje, respuesta que corresponde a la opinión de 11

personas. Por otro lado, se observa que un 15% (3 personas) se muestran indiferentes con esta programación.

4.2.2.2 Análisis de la dimensión Proceso de enseñanza y aprendizaje

Los procesos de enseñanza y aprendizaje son las interacciones entre los estudiantes y los docentes. La enseñanza se planifica de acuerdo a los planes de estudios, se basa en necesidades identificadas mediante la evaluación y se concreta mediante la capacitación de los docentes.

En el trabajo de investigación, en relación con esta dimensión, se realizaron 3 preguntas a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache para conocer si el proceso de enseñanza aprendizaje se lleva a cabo de manera adecuada en base a las respuestas que nos proporcionaron de las siguientes interrogantes:

- A. ¿Utilizo adecuadamente los medios y/o materiales educativos?
- B. ¿Aplico estrategias didácticas para cada experiencia de aprendizaje?
- C. ¿La comunicación docente-estudiante es fluida creando un clima de confianza?

Tabla 21

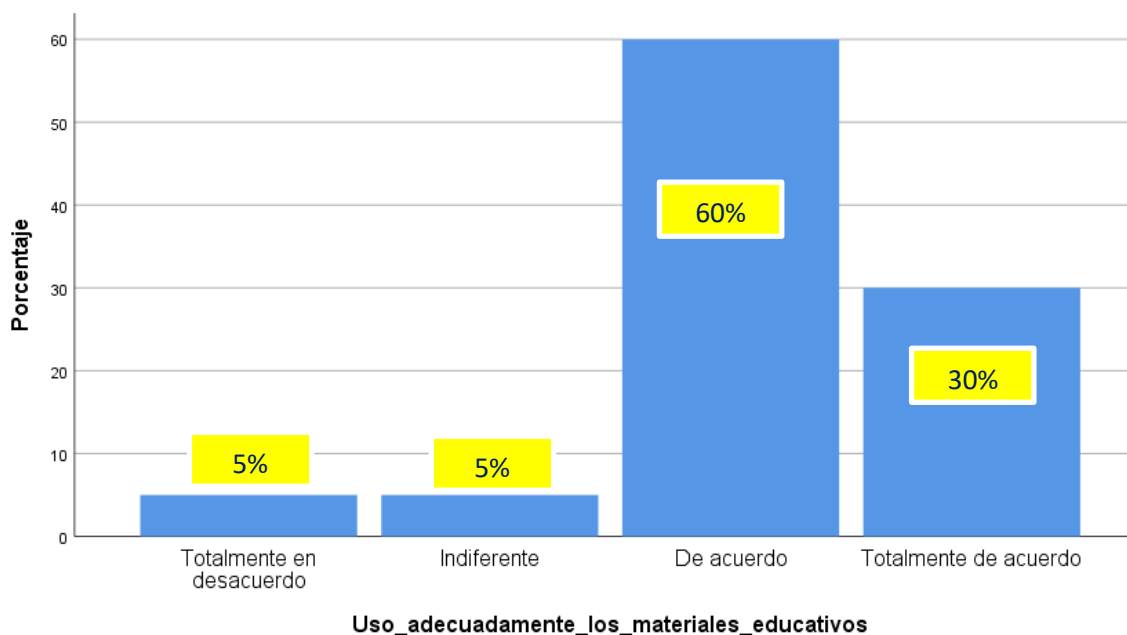
Utilizo adecuadamente los medios y/o materiales educativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	Indiferente	1	5,0	5,0	10,0
	De acuerdo	12	60,0	60,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 21.

Utilizo adecuadamente los medios y/o materiales educativos



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023.

Interpretación: Es necesario que los docentes usen adecuadamente los materiales educativos que existen en el plantel para lograr mayor eficiencia en su centro de trabajo. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 21 y figura 21, donde el 60% señala que están de acuerdo con que el docente de un buen uso a los materiales educativos que se le proporcione en su plantel, respuesta que corresponde a la opinión de 12 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) está totalmente en desacuerdo con que se le diga cómo deben usar estos materiales, igualmente un 5% se muestra indiferente con esta forma de trabajo.

Tabla 22

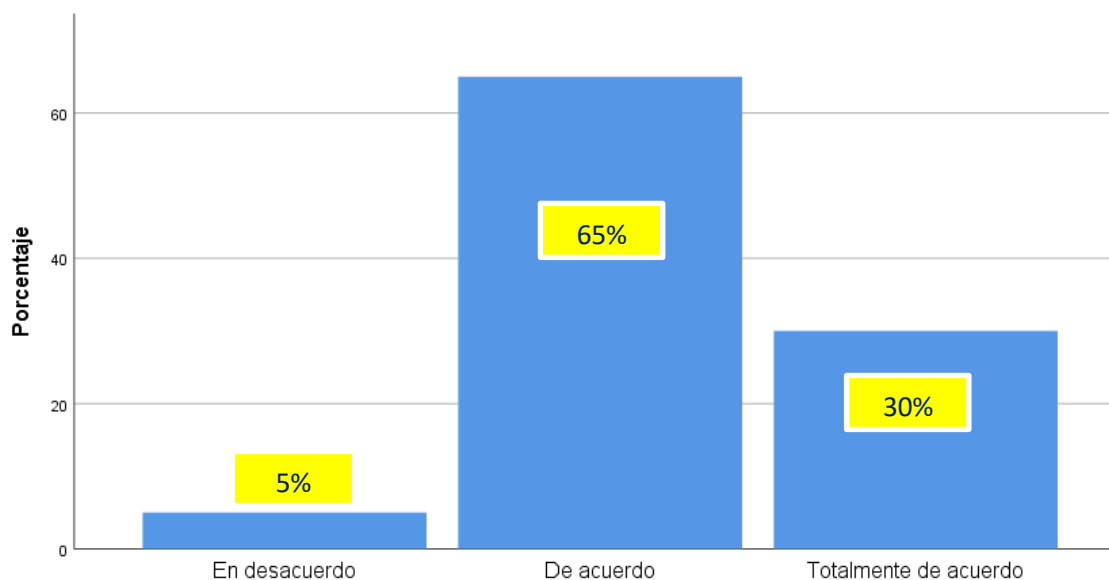
Aplico estrategias didácticas para cada experiencia de aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 22

Aplico estrategias didácticas para cada experiencia de aprendizaje



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023

Interpretación: Es necesario que los docentes apliquen estrategias didácticas en el aprendizaje para lograr un mejor conocimiento. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 22 y figura 22, donde el 65% señala que están de acuerdo con que el docente aplique estrategias didácticas para cada experiencia de aprendizaje, respuesta que corresponde a la opinión de 13 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) está en desacuerdo con esta modalidad de enseñanza.

Tabla 23

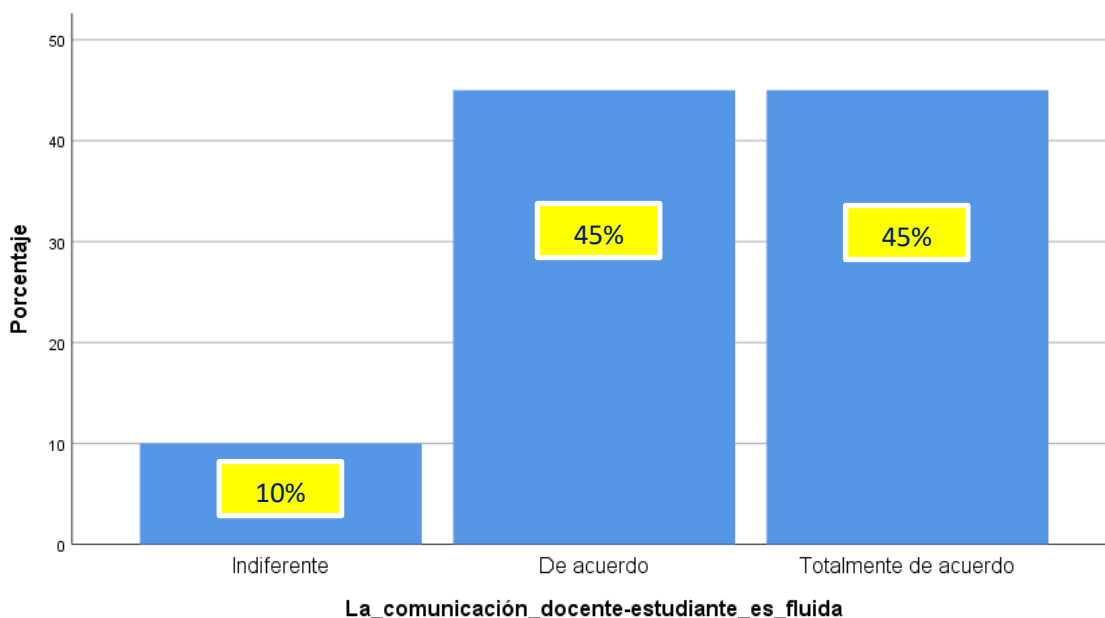
La comunicación docente-estudiante es fluida creando un clima de confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	9	45,0	45,0	55,0
	Totalmente de acuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 23

La comunicación docente-estudiante es fluida creando un clima de confianza



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023

Interpretación: Es necesario que exista una comunicación fluida entre docentes y estudiantes para lograr un mayor desarrollo cognitivo y participativo. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 23 y figura 23, donde el 90% señala que están de acuerdo y que aplican una comunicación fluida con sus estudiantes, respuesta que corresponde a la opinión de 18 personas. Por otro lado, se observa que un 10% (2 personas) se muestran indiferentes con esta modalidad de enseñanza-aprendizaje.

4.2.2.3 Análisis de la dimensión Responsabilidad profesional

La responsabilidad profesional es un conjunto de deberes dentro del concepto de ética profesional para quienes ejercen un conjunto único de conocimientos y habilidades como profesionales.

En esta investigación, en relación con esta dimensión, se hicieron 3 preguntas a los docentes de la I.E. Manuel Scorza para conocer en qué medida cumplen con su responsabilidad profesional en el desarrollo de su labor como docentes en base a las respuestas que nos proporcionaron de las siguientes interrogantes:

- A. ¿Evalúo a los alumnos de manera oportuna de acuerdo a las normas vigentes?
- B. ¿Informo semanalmente a los estudiantes sobre el avance y dificultades en el logro de las capacidades?
- C. ¿Procuró que mi accionar muestre valores éticos manteniendo mi integridad?

Tabla 24

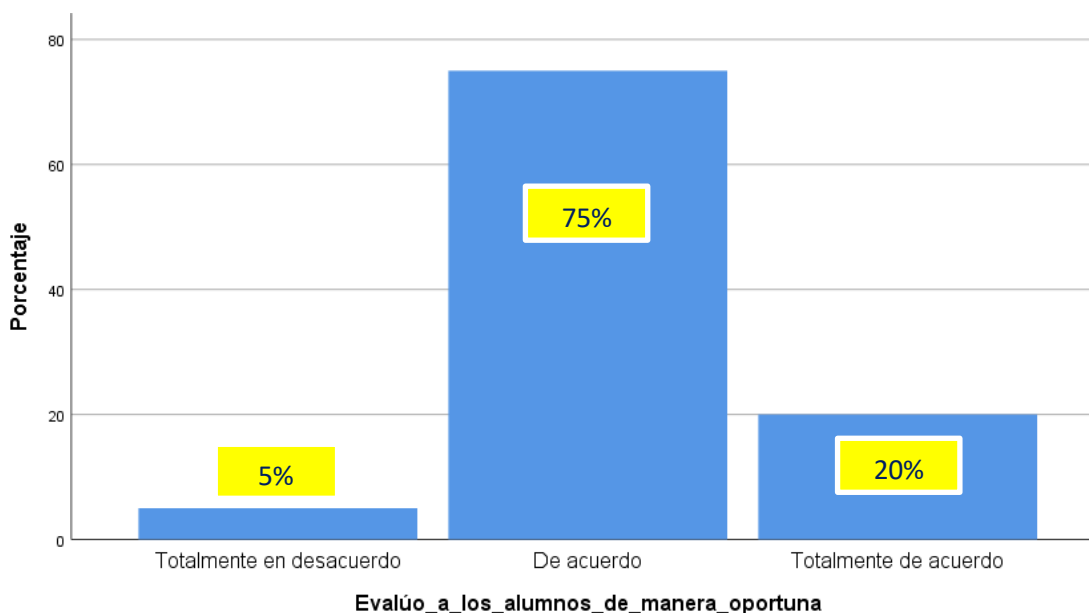
Evalúo a los alumnos de manera oportuna de acuerdo a las normas vigentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	15	75,0	75,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 24.

Evalúo a los alumnos de manera oportuna de acuerdo a las normas vigentes



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023.

Interpretación: Es necesario que el docente pueda evaluar de manera oportuna para cumplir adecuadamente con la programación curricular. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 24 y figura 24, donde el 75% señala que están de acuerdo con la evaluación a los alumnos de manera oportuna tal y como está establecido en las normas, respuesta que corresponde a la opinión de 15 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) está totalmente en desacuerdo con que se imponga un sistema de evaluación por normativa y no por criterio del docente.

Tabla 25

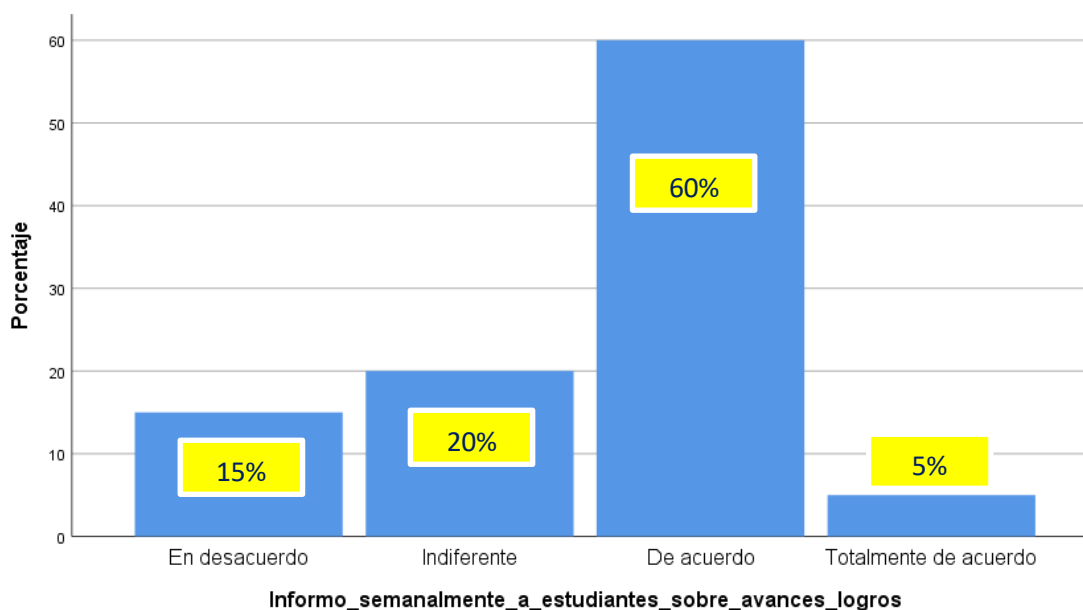
Informo semanalmente a los estudiantes sobre el avance y logros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
Indiferente	4	20,0	20,0	35,0
De acuerdo	12	60,0	60,0	95,0
Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 25.

Informo semanalmente a los estudiantes sobre el avance y dificultades en el logro de las capacidades



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023.

Interpretación: Es necesario que el docente pueda informar a sus estudiantes sobre el logro de sus capacidades para mejorar continuamente el servicio educativo. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 25 y figura 25, donde el 60% señala estar de acuerdo con que el docente informe semanalmente a los estudiantes sobre el avance y dificultades en el logro de sus capacidades, respuesta que corresponde a la opinión de 12 personas. Por otro lado, se observa que un 5% (1 persona) está totalmente de acuerdo con que se realice esta acción semanalmente.²

Tabla 26

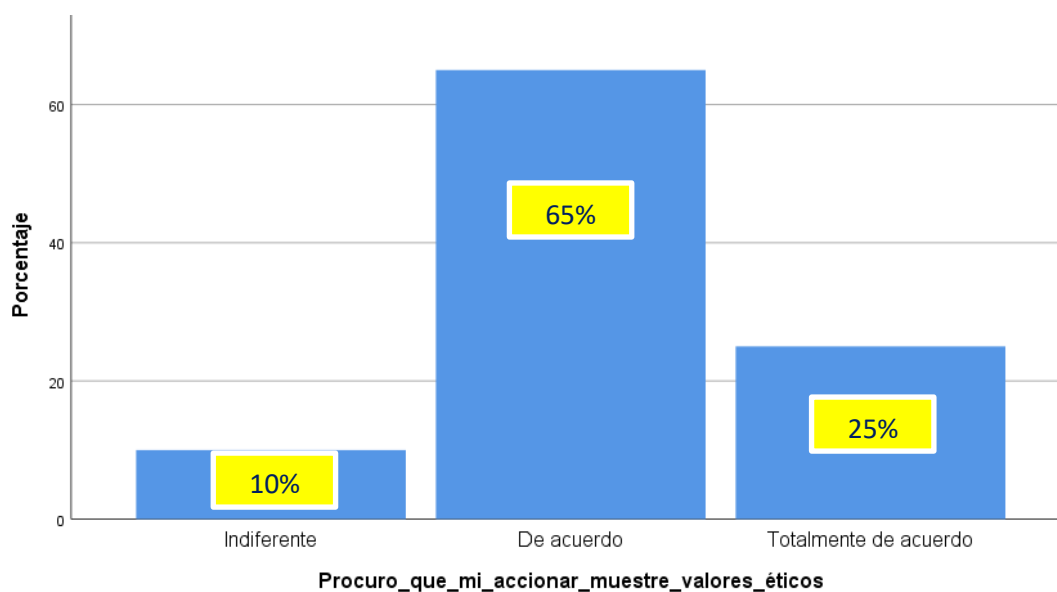
Procuró que mi accionar muestre valores éticos manteniendo mi integridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	75,0
	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. Encuesta realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache

Figura 26

Procuro que mi accionar muestre valores éticos manteniendo mi integridad



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada julio 2023.

Interpretación: Es necesario que el docente procure que su accionar muestre valores éticos para mejorar la educación en valores y responsabilidad social. De la encuesta realizada a 20 docentes de la I.E, Manuel Scorza, se obtuvo el resultado que se muestra en la tabla 26 y figura 26, donde el 65% señala estar de acuerdo con que el docente muestre en su accionar valores éticos, respuesta que corresponde a la opinión de 13 personas. Por otro lado, se observa que un 10% (2 personas) se muestran indiferentes con la educación con valores que muestren su integridad.

4.3. ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

4.3.1. Confiabilidad del instrumento.

Se utilizó la prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach para analizar la fiabilidad del instrumento, los ítems examinados corresponden a un cuestionario tipo Likert de cinco alternativas, tal como se han mostrado en las tablas y gráficos señalados en el análisis descriptivo de la investigación (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo). Se obtuvo una confiabilidad de 0,942, que en concordancia con el margen de aceptación del instrumento presenta buena consistencia interna, lo que indica que este instrumento aplicado a los docentes

de la institución educativa estudiada, es fiable por cuanto el resultado es mucho mayor a 0,70, tal y como podemos observar en la Tabla 28.

Tabla 27

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	20	100,0

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

Nota: Se sometieron a la prueba de confiabilidad del instrumento las interrogantes planteadas a los 20 docentes de la I.E., que vienen a ser el 100% de la población sujeta de estudio.

Tabla 28

Confiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	18

Nota. Datos obtenidos luego de usar la prueba de confiabilidad al instrumento realizada a los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache (julio 2023), de un total de 18 preguntas.

4.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.4.1. *Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis.*

La contrastación de la hipótesis es la interpretación de los puntajes obtenidos en la realización de la encuesta sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache.

Para desarrollar la prueba de hipótesis, se han planteado las hipótesis nulas y alternas para definir su interpretación, ya sea al aceptar o rechazar cualquiera de estas, utilizando el estadístico de prueba Pearson (r) y como nivel de significancia se fijó el alfa igual a 0.05 ($\alpha = 0.05$) para todas las pruebas. Se trabajó con el software SPSS (VS. 26.0), ingresando, para ello, los datos de las variables: *gestión por competencias* y el desempeño laboral docente, así como las dimensiones de ambas variables.

Correlaciones paramétricas

Figura 27.

Interpretación de los valores del coeficiente de correlación de Pearson, que a su vez tiene el siguiente Baremo:

Valor o grado "r"	Interpretación
± 1.00	Correlación perfecta (positiva o negativa)
De ± 0.90 a ± 0.99	Correlación muy alta (positiva o negativa)
De ± 0.70 a ± 0.89	Correlación alta (positiva o negativa)
De ± 0.40 a ± 0.69	Correlación moderada (positiva o negativa)
De ± 0.20 a ± 0.39	Correlación baja (positiva o negativa)
De ± 0.01 a ± 0.19	Correlación muy baja (positiva o negativa)
0.00	Correlación nula (no existe correlación)

Nota. Valores del coeficiente de correlación de Pearson.

Fuente: Hernández, 2014

4.4.2. Prueba de hipótesis general.

Planteamiento:

H_0 = La gestión por competencias no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

H_1 = La gestión por competencias si se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

Tabla 29

Correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente.

		Gestión por competencias	Desempeño laboral docente
Gestión_por_competencias	Correlación de Pearson	1	,885**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Desempeño_laboral_docente	Correlación de Pearson	,885**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

Significancia bilateral (P. Valor) El valor de posibilidad muestra que la correlación es relevante (valor de $P < 0.05$).

Coefficiente de correlación (r) Según la prueba estadística señala que existe correlación entre ambas variables, encontrándose en un grado de concordancia de Correlación Alta ($r = 0,885$).

Por lo tanto, dado que el valor de P es menor que el alfa ($P < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se aprueba la hipótesis alternante (H_1) en donde se afirma que sí existe una correlación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

4.4.3. Prueba de hipótesis para las dimensiones.

Hipótesis específica 1:

Planteamiento:

H_0 = El conocimiento no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

H_1 = El conocimiento sí se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

Tabla 30

Correlación entre el conocimiento y el desempeño laboral docente

		Conocimiento	Desempeño laboral docente
Conocimiento	Correlación de Pearson	1	,710**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Desempeño_laboral_docente	Correlación de Pearson	,710**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

Significancia bilateral (P. Valor) El valor de posibilidad muestra que la correlación es relevante (valor de $P < 0.05$).

Coefficiente de correlación (r) Según la prueba estadística señala que existe correlación entre ambas variables, ubicándose en un grado de concordancia de Correlación Alta ($r = 0,710$).

Por lo tanto, dado que el valor de P es menor que el alfa ($P < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se aprueba la hipótesis alternante (H_1) en donde se afirma que sí existe una correlación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

Hipótesis específica 2:

Planteamiento:

H_0 = Las habilidades no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

H_1 = Las habilidades sí se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

Tabla 31*Correlación entre las habilidades y el desempeño laboral docente*

		Habilidades	Desempeño laboral docente
Habilidades	Correlación de Pearson	1	,782**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Desempeño_laboral_docente	Correlación de Pearson	,782**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

Significancia bilateral (P. Valor) El valor de posibilidad muestra que la correlación es relevante (valor de $P < 0.05$).

Coefficiente de correlación (r) Según la prueba estadística señala que existe correlación entre ambas variables, ubicándose en un nivel de Correlación Alta ($r = 0,782$).

Por lo tanto, dado que el valor de P es menor que el alfa ($P < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se aprueba la hipótesis alternante (H_1) en donde se afirma que sí existe una correlación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

Hipótesis específica 3:

Planteamiento:

H_0 = Las actitudes no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

H_1 = Las actitudes no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

Tabla 32*Correlación entre las actitudes y el desempeño laboral docente*

		Actitudes	Desempeño laboral docente
Actitudes	Correlación de Pearson	1	,888**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Desempeño_laboral_docente	Correlación de Pearson	,888**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

Significancia bilateral (P. Valor) El valor de posibilidad muestra que la correlación es relevante (valor de $P < 0.05$).

Coefficiente de correlación (r) Según la prueba estadística señala que existe correlación entre ambas variables, ubicándose en un nivel de Correlación Alta ($r = 0,888$).

Por lo tanto, dado que el valor de P es menor que el alfa ($P < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se aprueba la hipótesis alternante (H_1) en donde se afirma que sí existe una correlación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La gestión por competencias se ha convertido, en estos últimos tiempos, en un modelo que orienta e integra las políticas de Recursos Humanos; y que no sólo se desarrollan en el sector privado, de donde es el origen, sino que ha ido progresivamente insertándose en el modelo educativo. Este modelo está constituido por conocimientos, habilidades y actitudes que producen resultados palpables, verificables y medibles que nos permiten resultados sobre el nivel alcanzado en los centros de estudios durante su aplicación. Esto se ha podido comprobar en el desarrollo de la presente investigación, que luego de haberse sometido a la prueba de hipótesis se confirmó que existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Manuel Scorza de Tocache, San Martín; tal como se mostró en el capítulo anterior en donde luego de aplicar el coeficiente de Pearson se determinó que hay una alta correlación de 0,885 entre ambas variables.

El propósito de la investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. sujeta de estudio. Teniendo como objetivos específicos determinar la relación entre las dimensiones de la gestión por competencias (Conocimiento, habilidades y actitudes) con el desempeño laboral del docente. Es por ello y de acuerdo con los resultados obtenidos se procedió a realizar la discusión con los autores de los antecedentes de esta investigación llegándose a determinar lo siguiente:

En la tesis de Huayamares (2016), cuyo objetivo fue determinar si existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay. Investigación tipo básica, descriptiva correlacional cuyos resultados que fueron hallados de forma cuantitativa, son las siguientes: a) Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016, corroborado con el coeficiente de Spearman de un valor de 0,763 que

indica una correlación positiva alta; b) Existe relación significativa entre la dimensión conocimientos y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el 2016, comprobado a través del coeficiente de Spearman que indica un valor de 0,742 por lo que se afirma que hay una correlación positiva alta; c) Existe relación significativa entre la dimensión habilidades y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el 2016, hecho que fue corroborado según coeficiente de Spearman con un valor de 0,714 demostrando así que hay una correlación positiva alta; y d) Existe una relación significativa entre la dimensión actitudes personales y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, confirmado por el coeficiente de correlación de Spearman que arroja un valor de 0,679 con el que se corrobora que existe una correlación positiva moderada.

Por otra parte, existen algunas coincidencias con los resultados de la investigación de Pacherrez (2019) en cuya tesis Doctoral: Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020, tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión por competencias para lograr eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja. Esta fue una investigación no experimental con diseño descriptivo – propositivo en donde se recogieron información a través de encuestas, trayendo como resultados finales de la investigación que, el nivel de desempeño laboral de los trabajadores es Bajo entre un 77.8% y 66,7%. Por lo que al finalizar el estudio se propuso un modelo de gestión por competencias con la finalidad de fortalecer todas las potencialidades de los trabajadores y mejorar su desempeño laboral.

También hay coincidencias con el trabajo de investigación de Torres (2016), quien en su tesis tuvo como objetivo determinar si existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Luyando. En esta investigación se usaron dos cuestionarios, uno para la gestión por competencias donde se encuestaron a 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016; y otro cuestionario para el desempeño laboral. Ambos instrumentos tuvieron un alto grado de confiabilidad, según el coeficiente de Alfa de Cronbach, los resultados

obtenidos fueron $\alpha = 0,944$ para el cuestionario de Gestión por competencias y $\alpha = 0,855$ para el cuestionario de Desempeño laboral. Las variables fueron medidas mediante la prueba de Chi - cuadrado para observar el nivel de relación y significancia entre ambas variables. Los resultados del estudio al aplicar la prueba de Chi – cuadrado de Pearson como valor fue de 5,914 con $gl = 1$ el cual al ser mayor que el valor de la tabla de Chi - cuadrada $X^2 = 3,84$ para $\alpha = 0,05$ con $gl = 1$. El estudio concluye al demostrar que existe una relación directa y significativa entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral.

Como se puede observar estos resultados tienen semejanzas con nuestra investigación, en donde existe una correlación significativa, entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, con una correlación positiva alta de $r=0,855$; asimismo, entre el conocimiento y la variable desempeño laboral, hay una correlación positiva alta de $r=0,710$; de igual manera, entre las habilidades y el desempeño laboral, existe una correlación positiva alta de $r=0,782$, y por otro lado entre las actitudes y el desempeño laboral, hay una correlación positiva alta de $r=0,888$.

CONCLUSIONES

1. Se logró determinar que la gestión por competencias se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Manuel Scorza Torres de Tocache; después de someterse al coeficiente de Pearson que proyectó un valor de 0,855, indicando que existe una correlación positiva alta, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente.
2. Se determinó que el conocimiento se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Manuel Scorza Torres de Tocache, demostrado a través del coeficiente de Pearson que proyectó un valor de 0,710, contrastando que existe una correlación positiva alta, entre el conocimiento y el desempeño laboral docente.
3. Se pudo establecer que las habilidades se relacionan de forma significativa con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Manuel Scorza Torres de Tocache, hecho que fue demostrado mediante el coeficiente de Pearson al arrojar un valor de 0,782, señalando por lo tanto que sí existe una correlación positiva alta, entre las habilidades y el desempeño laboral docente.
4. Se comprobó que las actitudes se relacionan de forma significativa con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Manuel Scorza Torres de Tocache, constatado a través del coeficiente de Pearson que proyectó un valor de 0,888, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre las actitudes y el desempeño laboral docente.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Institución Educativa Manuel Scorza Torres de la localidad de Tocache implementar la gestión por competencias, pues si se fortalece las capacidades competitivas en los docentes, se podrá contar con un adecuado servicio educativo que mejore la proyección hacia la comunidad. La gestión por competencias mejorará el desempeño laboral y orientará a los equipos de trabajo hacia una gestión de calidad con liderazgo y cumplimiento de metas oportunas.
2. Se recomienda potenciar el conocimiento, para lo cual el Director de la Institución Educativa deberá gestionar ante las entidades educativas correspondientes la realización de jornadas de capacitación dirigida a los docentes de la institución y al personal administrativo para lograr un mejor desenvolvimiento profesional y por ende entregar un servicio mucho más personalizado a la comunidad. De ser posible se sugiere la realización de convenios con otras organizaciones como universidades y el Ministerio de Salud, entre otros, para buscar mayor calidad en la enseñanza hacia sus alumnos.
3. Se recomienda que los docentes de las diferentes áreas deben estar actualizados contando con habilidades y formas de comunicación eficientes en el desarrollo de sus clases para desenvolverse muy profesionalmente en la Institución Educativa. Asimismo, todas sus actuaciones deben estar orientadas hacia el logro de los objetivos institucionales.
4. Los docentes deben tener mucha actitud en el desarrollo de sus actividades laborales, eso implica sentirse motivados para poder igualmente motivar a su equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos comunes, proponer ideas y alternativas de solución ante las dificultades que pueda registrar la institución y mantenerse optimista ante los cambios que se experimentan a causa de la coyuntura social, económica y política.

5. Evaluar permanentemente el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Manuel Scorza de la ciudad de Tocache, para poder corregir las deficiencias que pudieran encontrarse en el ejercicio de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones Latinoamericanas*. Mc Graw Hill. México.
- Castañeda, A (2020). *Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe” Chiclayo*. [Tesis para obtener el grado académico de doctor en educación. Universidad Cesar Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43033>
- Carhuachín, F. (2018). *Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la municipalidad provincial de Otuzco – La Libertad, 2018*. [Tesis para optar el título en Administración Pública. Universidad Señor de Sipán. La Libertad, Perú.]
- Correa Jimenez, S. E. (2017). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88–98. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.76>
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento Humano*. Mac Graw Hill. México. Primera edición 2007.
- García et al., (2014). *La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano*. *Revista científica avances*, 16(1), 64-75. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5350913>
- Gómez, C. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Tesis para optar el título de Administrador de Empresas de la Universidad de Cartagena -Colombia.
- González, M. (2000). *De la gestión por competencias a la gestión por*

competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. Ciencia y Sociedad, XXV(1), 35-61.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87011348002>

Huayamares, K. (2016). *Gestión por competencias y desempeño laboral docente del instituto de educación superior tecnológico público chancay 2016.* Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Empresarial de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho. Lima, Perú.

Maldonado, M. (2002) *Las competencias una opción de vida. Metodología para El diseño curricular.* Ecoe Ediciones. Primera Edición. Colombia.

Martínez. (2007). *El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: Incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional.* Barcelona, España.

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos.* Montevideo: Cinterfor

MINEDU (2014). *El marco del buen desempeño docente.* Corporación grafica Navarrete.

MINEDU. (17 de febrero de 2017). Informe de la nueva docencia en el Perú. Obtenido de ciberdocencia.gob.: <http://www.ciberdocencia.gob.pe/libros/>

Montenegro, I. (2007). *Evaluación del Desempeño.* Corporación Editorial Maestro.

Muñoz, J. (1998). *Implantación de un sistema de selección por competencias.* Madrid: T y D. España.

Pastor, A. (2018). "Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, LIMA 2017". Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

Pacherrez, J. (2020). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el*

desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. Tesis para obtener el grado académico de doctor en gestión pública y gobernabilidad de la Universidad César Vallejo. Lima. Perú.

Pineda, C. (2018). *Relación entre la gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa n° 004 Aparicio Pomares, Huánuco 2018*. [Tesis para obtener el grado académico de maestro en educación mención gestión y planeamiento educativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco].
<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/5678>

Robbins, S. P. ., & Coulter, M. K. . (2010). *Management*. Pearson Prentice Hall.
<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

Rodríguez, M. y Feliú G. (1996). *La importancia de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Nueva. Argentina.

Rosas, J. (2008). *La nueva cultura laboral, la capacitación y la gestión por competencias en la iniciativa privada*. Tesis para optar el título de licenciada en Pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Sandoval, J (2018). *Influencia de la gestión por competencias en el desempeño docente de la Universidad Peruana Los Andes Sede La Merced*. Proyecto para Optar el grado académico de maestro en administración, mención gestión del talento humano. Universidad Peruana Los Andes.
<https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/1763>

Torres, N. (2016). " *La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Luyando periodo 2016*". Tesis para optar el grado académico de maestro en Gerencia Pública en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, Perú.

Anexos

Anexo 1



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN GESTIÓN
PÚBLICA



ENCUESTA SOBRE LA GESTION POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “MANUEL SCORZA TORRES” - TOCACHE.

Estimado señor (a), le agradecemos su colaboración en responder este cuestionario que es parte de un proyecto de investigación cuyo objetivo es saber qué opinión tiene Ud. Sobre la gestión por competencias y su desempeño laboral como docente en la I.E. Manuel Scorza. Los resultados del cuestionario servirán para un trabajo de investigación netamente académico, por lo que sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito.

Por favor lea cuidadosamente cada una de las alternativas y responda marcando con una “X” aquella casilla que mejor concuerde con su opinión.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
	VARIABLE ASOCIADA: GESTIÓN POR COMPETENCIAS					
	Dimensión: Conocimiento					
01	Cuento con experiencia para desarrollar mi labor					
02	Me capacito en lo referente a mi área de trabajo					
03	Abandono viejas prácticas y aplico nuevas con mejores resultados					
	Dimensión: Habilidades					
04	Oriento mis actuaciones hacia el logro de los objetivos institucionales					
05	Aporto mayor valor procedente de mi “saber hacer”					
06	Expongo mis clases empleando un lenguaje apropiado					
	Dimensión: Actitudes					
07	Motivo a mi equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos					
08	Aporto con ideas y propongo alternativas de mejora para el logro de los objetivos					
09	Me exijo al máximo y mantengo una actitud positiva					

VARIABLE DE SUPERVISIÓN: DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE		1	2	3	4	5
Dimensión: Planificación del trabajo pedagógico						
10	Participo activamente en la programación curricular					
11	Coordino con mis colegas la planificación del trabajo pedagógico					
12	Elaboro la programación de mis clases por actividades de aprendizajes					
Dimensión: Proceso de enseñanza y aprendizaje						
13	Utilizo adecuadamente los medios y/o materiales educativos					
14	Aplico estrategias didácticas para cada experiencia de aprendizaje					
15	La comunicación docente-estudiante es fluida creando un clima de confianza					
Dimensión: Responsabilidad profesional						
16	Evalúo a los alumnos de manera oportuna de acuerdo a las normas vigentes					
17	Informo semanalmente a los estudiantes sobre el avance y dificultades en el logro de las capacidades					
18	Procuro que mi accionar muestre valores éticos manteniendo mi integridad					

Datos de control				
Sexo				
Masculino ()		Femenino ()		
Edad				
18 - 25 ()	26 – 34 ()	35 – 44 ()	45-55 ()	56 a más ()
Nivel de estudios				
Superior Incompleta ()	Título Técnico o Pedagógico ()	Título Universitario ()	Grado de Maestría ()	Grado de Doctor ()
Número de hijos				
Ninguno ()	1 hijo ()	2 – 3 ()	4-5 ()	6 a más ()
Ingreso promedio mensual				
Menos de S/. 1,050	Entre S/. 1.050 – 1,500	Entre S/. 1,501 – 2,500	Entre S/. 2,501 – 3,999	De S/. 4,000 a más

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

Anexo 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROYECTO DE TESIS: *“Gestión Por Competencias y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Manuel Scorza Torres de Tocache”*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><u>Interrogante General</u></p> <p>- ¿Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa “MANUEL SCORZA TORRES” de Tocache?</p> <p><u>Interrogantes Específicas</u></p> <p>a. ¿El conocimiento del docente se relaciona con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache?</p> <p>b. ¿Las habilidades del docente se relacionan con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache?</p> <p>c. ¿Las actitudes del docente se relaciona con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache?</p>	<p><u>Objetivo General:</u></p> <p>Determinar si existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa “MANUEL SCORZA TORRES” de Tocache</p> <p><u>Objetivos específicos:</u></p> <p>a. Precisar si el conocimiento del docente se relaciona con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache</p> <p>b. Determinar si las habilidades del docente se relacionan con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache</p> <p>c. Comprobar si las actitudes del docente se relacionan con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache</p>	<p><u>Hipótesis general:</u></p> <p>“Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa “MANUEL SCORZA TORRES” de Tocache.”</p> <p><u>Hipótesis específicas:</u></p> <p>a. El conocimiento del docente se relaciona con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache</p> <p>b. Las habilidades del docente se relacionan con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache</p> <p>c. Las actitudes del docente se relaciona con su desempeño laboral en la Institución Educativa “Manuel Scorza Torres” de Tocache</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Gestión por competencias</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <p>Conocimiento Habilidades Actitudes</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Desempeño laboral docente</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <p>Planificación del trabajo pedagógico Proceso enseñanza-aprendizaje Responsabilidad profesional</p>	<p><u>Tipo y nivel de investigación:</u></p> <p>La investigación corresponde a un tipo de investigación Básica, de nivel descriptivo correlacional.</p> <p><u>Diseño:</u> No experimental, transversal.</p> <p><u>Población:</u> La población está compuesta por los 20 docentes de la I.E. Manuel Scorza de Tocache.</p> <p><u>Muestra:</u></p> <p>Se aplicará la muestra censal, es decir se considerarán los 20 docentes trabajadores de la Institución Educativa</p> <p><u>Técnicas de investigación:</u></p> <p>a) Sistematización bibliográfica b) Encuesta</p> <p>Las encuestas se aplicarán a los 20 docentes de la I.E.</p> <p><u>Técnicas de procesamiento de datos:</u></p> <p>a) Microsoft Excel b) SPSS 25</p>