

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA  
EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE  
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL  
TACNA, AÑO 2021**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**DIANA CAROLINA TUSO QUISPE**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON  
MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

**TACNA – PERÚ**

**2023**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

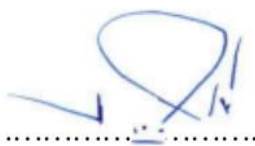
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021

Tesis sustentada y aprobada el 22 de setiembre del 2023; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :   
Dra. Orietta Mabel Barriga Soto

SECRETARIO :   
Dr. José Antonio Mejía Saira

MIEMBRO :   
Mgr. Otilia Carmen Quispe Catti

ASESOR :   
Mgr. Otilia Carmen Quispe Catti

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **OTILIA CARMEN QUISPE CATTI** en mi condición de asesora de tesis acreditada mediante la Resolución de la Escuela de Posgrado **N° 11002-2022-ESPG/UNJBG** de la tesis titulada “**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021**” presentada por la Bachiller **DIANA CAROLINA TUSO QUISPE**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*): con mención en GERENCIA PÚBLICA

Habiendo cumplido con lo establecido en el Reglamento de originalidad y similitud de los trabajos de investigación y producto intelectual, y considerando que, según la revisión, evaluación y análisis realizado a través de software de similitud textual, la tesis cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es menor al 10%

Por lo que CERTIFICO LA SIMILITUD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los tramites respectivos para su obtención de Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*): con mención en GERENCIA PÚBLICA

Tacna, 17 de abril del 2023.



**Mgr. CPC. Otilia Carmen Quispe Catti**

DNI. N°42860276

Asesora de Tesis

ORCID N° 0000-0001-7033-846X

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada al amoroso recuerdo de una mujer maravillosa; Concepción Quispe Curasi.

No estamos tristes, no te has ido de nuestro lado, simplemente ahora no podemos verte como antes, ni podemos oír tu dulce voz; pero estas con nosotros; a toda hora y en cada momento.

Cuando me he sentido sola; alzando la mirada al cielo, no importa si es de día o de noche; allí estás viéndonos siempre mi amada Mamá.

No habrá amor más grande que el que conocí contigo, tu cariño y sonrisa nos acompañarán desde el cielo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento al Mgr. Otilia Carmen Quispe Catti, por su apoyo y asesoramiento en la elaboración de la presente tesis.

Mi eterno agradecimiento a quienes me enseñaron a trabajar por mis sueños; dejándome su gran herencia, mi educación, a mis padres Rafael Tuso Tuso y Concepción Quispe Curasi. Aunque mi madre ya no está en este plano, su amor seguirá con nosotros todos los días de nuestras vidas.

Agradezco a mi hermana Maribel Tuso, por ser mi compañera a lo largo de la vida, por ser impulsadora de mis sueños y locuras.

Infinitas gracias a todos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Descripción del problema.....	3
1.1.1. Problemática de la investigación.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	6
1.2.1. Problema General.....	6
1.2.2. Problema específico.....	6
1.3. Justificación e importancia de la Investigación.....	7
1.3.1. Justificación teórica.....	7
1.3.2. Justificación práctica.....	7
1.3.3. Justificación metodológica.....	8

1.4.	Alcances y limitaciones .....	8
1.5.	Objetivos .....	8
1.5.1.	Objetivo General .....	8
1.5.2.	Objetivos Específicos .....	8
1.6.	Hipótesis .....	9
1.6.1.	Hipótesis General .....	9
1.6.2.	Hipótesis específicas .....	9
CAPÍTULO II .....		11
MARCO TEÓRICO.....		11
2.1.	Antecedentes de la investigación .....	11
2.1.1.	A nivel internacional .....	11
2.1.2.	A nivel nacional .....	12
2.1.3.	A nivel local .....	15
2.2.	Bases teóricas.....	16
2.2.1.	Gestión por competencias.....	16
2.2.2.	Productividad laboral.....	33
2.3.	Definición de términos .....	39
CAPÍTULO III.....		43
MARCO METODOLÓGICO.....		43
3.1.	Tipo y diseño de la investigación.....	43
3.2.	Población y muestra.....	43
3.2.1.	Población .....	43

3.2.2.	Muestra.....	44
3.2.3.	Operacionalización de variables .....	46
3.3.	Técnicas e instrumentos para recolección de datos .....	48
3.3.1.	Técnicas.....	48
3.3.2.	Instrumentos.....	48
3.4.	Procesamiento y análisis de datos .....	48
CAPÍTULO IV.....		49
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....		49
4.1.	Resultados de la variable gestión por competencias.....	49
4.1.1.	Gestión por competencias: selección de RR.HH. ....	50
4.1.2.	Gestión por competencias: rendimiento.....	51
4.1.3.	Gestión por competencias: compensación.....	52
4.1.4.	Gestión por competencias: desarrollo de personas .....	54
4.2.	Resultados de la variable productividad laboral .....	55
4.2.1.	Productividad laboral: eficiencia .....	56
4.2.2.	Productividad laboral: eficacia.....	57
4.3.	Prueba de normalidad de las variables en estudio:.....	58
4.3.1.	De la variable de estudio: productividad laboral .....	59
4.4.	Verificación de las hipótesis específicas .....	60
4.4.1.	Hipótesis Específica 1.....	60
4.4.2.	Hipótesis específica 2 .....	63
4.4.3.	Hipótesis específica 3 .....	65

4.4.4. Hipótesis específica 4 .....	67
4.5. Hipótesis general .....	69
DISCUSIÓN .....	73
CONCLUSIONES .....	78
RECOMENDACIONES .....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82
ANEXOS .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio .....	44
Tabla 2 Muestra de estudio .....	45
Tabla 3 Variables gestión por competencias y productividad laboral .....	46
Tabla 4 Frecuencia de la variable gestión por competencias .....	49
Tabla 5 Escala de valoración de la variable gestión por competencias .....	49
Tabla 6 Frecuencia de la dimensión selección de RR.HH. ....	50
Tabla 7 Escala de valoración de la dimensión selección de RR.HH. ....	50
Tabla 8 Frecuencia de la dimensión rendimiento.....	51
Tabla 9 Escala de valoración de la dimensión rendimiento .....	51
Tabla 10 Frecuencia de la dimensión compensación.....	52
Tabla 11 Escala de valoración de la dimensión compensación .....	53
Tabla 12 Frecuencia de la dimensión desarrollo de personas .....	54
Tabla 13 Escala de valoración de la dimensión desarrollo de personas.....	54
Tabla 14 Frecuencia de la variable productividad laboral .....	55
Tabla 15 Escala de valoración de la variable productividad laboral .....	55
Tabla 16 Frecuencia de la dimensión eficiencia .....	56
Tabla 17 Escala de valoración de la dimensión eficiencia .....	56
Tabla 18 Frecuencia de la dimensión eficacia.....	57
Tabla 19 Escala de valoración de la dimensión eficacia .....	57
Tabla 20 Prueba de normalidad: gestión por competencias.....	59
Tabla 21 Prueba de normalidad: productividad laboral .....	60
Tabla 22 Prueba de hipótesis para la selección de RR.HH y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL, año 2021.....	61

Tabla 23 Prueba de hipótesis para el rendimiento y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL, año 2021. ....	63
Tabla 24 Prueba de hipótesis para la compensación y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL, año 2021. ....	65
Tabla 25 Prueba de hipótesis para el desarrollo de personas y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL, año 2021. ....	67
Tabla 26 Resumen de regresión lineal de gestión por competencias versus productividad laboral .....	69
Tabla 27 Anova .....	70
Tabla 28 Coeficientes .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Frecuencia de la variable gestión por competencias .....	49
Figura 2. Frecuencia de la dimensión selección de RR.HH.....	50
Figura 3. Frecuencia de la dimensión rendimiento.....	52
Figura 4. Frecuencia de la dimensión compensación .....	53
Figura 5. Frecuencia de la dimensión desarrollo de personas .....	54
Figura 6. Frecuencia de la variable productividad laboral.....	55
Figura 7. Frecuencia de la dimensión eficiencia.....	56
Figura 8. Frecuencia de la dimensión eficacia.....	58
Figura 9. Diagrama de dispersión entre la selección de RR.HH y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL.....	62
Figura 10. Diagrama de dispersión entre el rendimiento y la productividad laboral de los trabajadores UGEL. ....	64
Figura 11. Diagrama de dispersión entre la compensación y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL.....	66
Figura 12. Diagrama de dispersión entre el desarrollo de personas y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL, año 2021.....	68
Figura 13. Diagrama de dispersión entre la gestión por competencias y productividad laboral.	71

## RESUMEN

Objetivo, determinar de qué manera la gestión por competencias incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021. Método, es básico o puro, tiene por objeto mejorar el conocimiento y de diseño no experimental. Población y muestra, 69 personas y una muestra de 59. Se concluye según el coeficiente de relación R de Pearson con un índice de 0,479 nos indica una correlación positiva entre la “gestión por competencias” y “productividad laboral”, también se observa un “R cuadrado” = 0,229; podemos decir que la “productividad laboral” está influenciada por la “gestión por competencias” en un 22,9 % con eso podemos afirmar que si existe incidencia de la variable gestión por competencias y en la variable productividad laboral. Así mismo según lo manifestado por los encuestados que son un total de 59 trabajadores de la UGEL Tacna, cuando se alcanza un nivel alto de gestión por competencias con un 25,4 %, se alcanzan niveles de productividad laboral en la categoría medio con 16,9 % y alto con 8,5 %.

**Palabras clave:** Gestión por competencias, productividad laboral y gestión pública.

## **ABSTRACT**

Objective, to determine how the management by competences affects the labor productivity of the Administrative Area of the Tacna Local Educational Management Unit, year 2021. Method, it is basic or pure, its purpose is to improve knowledge and non-experimental design. Population and sample, 69 people and a sample of 59. It is concluded according to Pearson's R relationship coefficient with an index of 0.479, it indicates a positive correlation between "competence-based management" and "labor productivity", a "competence-based management" is also observed. R squared" = 0.229; We can say that "labour productivity" is influenced by "management by competencies" in 22.9%, with this we can affirm that there is an incidence of the variable management by competencies and in the variable labor productivity. Likewise, according to what was stated by the respondents, who are a total of 59 workers from the UGEL Tacna, w<sup>l</sup> high level of management by competencies is reached with 25.4%, labor produ levels are reached in the medium category with 16, 9% and high with 8.5%.

**Keywords:** Management by competencies, labor productivity and public management.

## INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias es un enfoque de gestión de recursos humanos que se centra en las habilidades y conocimientos necesarios para realizar el trabajo de manera efectiva. Se basa en la idea de que las personas son contratadas y promovidas en función de su capacidad para realizar un trabajo específico, en lugar de basarse en títulos o experiencia previa. En el contexto de las instituciones públicas, la gestión por competencias puede ser particularmente efectiva en mejorar la productividad laboral al alinear las habilidades y conocimientos del personal con las necesidades de la organización.

Para implementar la gestión por competencias en una institución pública, es necesario seguir los siguientes pasos: Identificar las competencias necesarias, se deben identificar las competencias necesarias para realizar el trabajo en cada área de la organización, evaluar las competencias del personal. Se debe evaluar a cada miembro del personal en relación a las competencias necesarias, y determinar las áreas en las que se necesitan mejorar, desarrollar un plan de capacitación. Se debe desarrollar un plan de capacitación para el personal para mejorar las competencias que necesitan ser mejoradas, establecer objetivos de desempeño. Se deben establecer objetivos de desempeño para el personal, que se basen en las competencias necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva, evaluar el desempeño. Se debe evaluar el desempeño del personal en función de los objetivos establecidos y de las competencias necesarias para el trabajo e identificar áreas de mejora. Se deben identificar las áreas en las que se necesita mejorar el desempeño, y desarrollar planes de mejora para abordarlas.

En general, la gestión por competencias puede ayudar a mejorar la productividad laboral en las instituciones públicas al garantizar que el personal tenga las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva. Además, al enfocarse en las competencias, en lugar de en títulos o experiencia previa, se puede fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo en la organización.

La investigación se divide en las siguientes secciones:

CAPÍTULO I: Planteamiento del problema, contiene la descripción, antecedentes, problemática, formulación del problema, justificación e importancia, alcances y limitaciones, objetivos e hipótesis.

CAPÍTULO II: Marco teórico: contiene los antecedentes, bases teóricas y definición de términos.

CAPÍTULO III: Marco metodológico contiene el tipo, diseño, población, muestra, operacionalización, técnicas, instrumentos y análisis de datos.

CAPÍTULO IV: Se desarrolla el marco filosófico.

CAPÍTULO V: Se desarrolla los resultados.

CAPÍTULO VI: Se desarrolla la discusión, y finalmente las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción del problema

##### *1.1.1. Problemática de la investigación*

El término "competencia" se originó en 1973, cuando el Departamento de Estado de Estados Unidos llevó a cabo un estudio para mejorar su proceso de selección de personal. Según Delgado (2009), se encomendó a David McClelland, profesor de Harvard, investigar cómo satisfacer dicha necesidad. El objetivo del estudio era identificar los atributos que predecían el éxito en el desempeño laboral. Para ello, se evaluó el desempeño de un grupo de personas consideradas excelentes en su trabajo, tomando como variable fundamental las habilidades y características individuales. Este hallazgo reveló que el buen desempeño laboral está más relacionado con las habilidades y características personales que con los conocimientos y habilidades tradicionalmente utilizados en los procesos de selección, junto con otros factores como experiencia, ocupación e historial personal y profesional.

Según Cruz y Vega (2001), la gestión de competencias se define como un modelo de gestión que evalúa las habilidades específicas necesarias para un trabajo y ayuda a hacer que la organización sea más flexible al organizar el trabajo desde la gestión de personal. Esto contribuye a crear ventajas competitivas y a mejorar la productividad laboral, como señala Delgado (2010).

Actualmente en Perú, se están implementando sistemas eficaces para garantizar que los profesionales sean colocados en los puestos adecuados de acuerdo a sus

habilidades y perfil, y que puedan desempeñarse de manera efectiva. Un ejemplo de esto es la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), una entidad pública que emplea un sistema que busca que las personas ingresen al Estado por mérito propio. De acuerdo con Carrasco (2015), las instituciones públicas de Perú están adoptando gradualmente esta práctica. La política ha sido un obstáculo para muchos profesionales en la búsqueda de empleo y el bajo rendimiento del personal en las instituciones es un problema resultante de no ser seleccionado en función de sus habilidades y destrezas. Esto causa un gran daño a la sociedad.

Tanto las entidades públicas como privadas operan con políticas centradas en resultados, en las que se asigna un presupuesto a cada región (en el caso de las entidades públicas) basado en las metas que se deben lograr durante el año. Sin embargo, el cumplimiento de estas metas y objetivos se enfrenta a una serie de desafíos debido a que el desempeño del personal es crucial para alcanzarlos. En otras palabras, cuanto más capaces sean los profesionales de desempeñar sus tareas y actividades, mayor será el grado de eficiencia y éxito en la consecución de dichas metas y objetivos.

La investigación realizada por LLanque (2020), en la ciudad de Tacna examinó la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana, y concluyó que esta gestión es poco efectiva debido a ciertos factores que influyen en ella, como la selección de recursos humanos, el rendimiento del personal, la compensación y el desarrollo de las personas. Estos factores pueden afectar la eficiencia y eficacia de la productividad laboral.

En el contexto de un mundo globalizado, tanto las empresas públicas como privadas emplean una fuerza laboral altamente competitiva, que utiliza habilidades para resolver los problemas cotidianos en su práctica laboral. Por lo tanto, la mejora personal y profesional es esencial para competir en este entorno. En este sentido, las ventajas competitivas se basan en el potencial humano y, como resultado, se han implementado

políticas de recursos humanos, iniciativas de programas y procesos de gestión del desempeño para mejorar el rendimiento deficiente.

Se puede observar que existe una situación contraria, donde se evidencia la falta de personal capacitado y competente para desempeñarse en puestos adecuados, lo que conduce a una cultura de baja calidad en el servicio al cliente, baja producción y productividad, falta de identificación de los empleados, falta de trabajo en equipo y rigidez en la fuerza laboral. Estos problemas incluyen una mano de obra poco motivada, trabajadores pasivos y reactivos, falta de programas de incentivos laborales, resistencia al cambio, individualismo y falta de visión administrativa por parte de los responsables de la gestión de los trabajadores. Todo esto dificulta la obtención de una promoción eficiente basada en el desempeño, para lograr los resultados esperados.

Es necesario analizar la gestión por competencias y la productividad laboral en el área administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, con el objetivo de mejorar la productividad laboral, a través de la revisión y mejora de los criterios de evaluación de competencias, involucrando a los empleados en el proceso de revisión y mejora de los criterios de evaluación, proporcionándoles los recursos y el tiempo necesarios para cubrir esas necesidades. Así mismo, es importante que la gestión por competencias se comunique de manera clara y transparente a los empleados. Se debe informar a los empleados sobre los criterios de evaluación y sobre cómo pueden mejorar sus habilidades y conocimientos. Además, se deben proporcionar actualizaciones periódicas sobre el progreso de la implementación de la gestión por competencias. Por lo tanto, se deben tomar medidas para mejorar los criterios de evaluación, proporcionar recursos y tiempo para la formación y desarrollo, mejorar la comunicación y la transparencia, abordar la falta de motivación y equilibrar la carga de trabajo.

## **1.2. Formulación del Problema**

### ***1.2.1. Problema General***

- ¿De qué manera la gestión por competencias incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021?

### ***1.2.2. Problema específico***

- ¿Cómo la gestión por competencias en la selección de recursos humanos incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021?
- ¿De qué forma la gestión por competencias en el rendimiento, incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021?
- ¿En qué medida la gestión por competencias en la compensación incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021?
- ¿De qué forma la gestión por competencias en el desarrollo de personas incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021?

### **1.3. Justificación e importancia de la Investigación**

#### ***1.3.1. Justificación teórica***

Esta investigación proporcionará a la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna datos sobre la productividad de sus empleados en relación con la gestión por competencias. Esto permitirá a la entidad identificar cualquier carencia en la gestión de recursos humanos que tenga actualmente, así como aplicar y discutir los principios teóricos relacionados con el impacto de una gestión por competencias y la productividad laboral.

#### ***1.3.2. Justificación práctica***

La investigación en cuestión tendrá un impacto directo en la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, ya que se centrará en evaluar las causas de la baja productividad laboral en relación con una gestión adecuada por competencias. El objetivo es mejorar la capacidad de toma de decisiones de las autoridades de la entidad, lo que redundará en beneficio de la sociedad y de la comunidad educativa. El estudio será de gran utilidad para los funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, que son los encargados de tomar decisiones en la unidad ejecutora, así como para los estudiantes que utilizarán el trabajo de investigación como herramienta para seguir investigando sobre el tema de gestión por competencias y productividad laboral. Esta investigación proporcionará información verificada y estudiada por diferentes sectores del ámbito nacional, lo que lo convierte en un antecedente valioso para futuras investigaciones sobre temas relacionados. Actualmente, en las entidades del gobierno regional y local, se le da poca importancia a la gestión por competencias y se desconoce mucho sobre su aplicación y su impacto en la productividad laboral del personal de la entidad.

### ***1.3.3. Justificación metodológica***

Hay métodos que deben adaptarse a nuestra realidad. A consecuencia de la modernización del Estado Peruano y la creciente demanda de satisfacer necesidades de los ciudadanos, que deben adaptarse a la realidad que estamos viviendo respecto a las competencias de necesidad digital, está demostrado que las investigaciones científicas dan grandes beneficios a un largo plazo, y plantea medidas de mejora para los aspectos estudiados.

### **1.4. Alcances y limitaciones**

Las limitaciones de la investigación posibles, están en lo que respecta a la aplicación de los instrumentos que probablemente tome un tiempo considerable.

### **1.5. Objetivos**

#### ***1.5.1. Objetivo General***

- Determinar de qué manera la gestión por competencias incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

#### ***1.5.2. Objetivos Específicos***

- Establecer cómo la gestión por competencias en la selección de recursos humanos incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

- Evaluar cómo la gestión por competencias en el rendimiento incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.
- Demostrar cómo la gestión por competencias en la compensación incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.
- Comprobar cómo la gestión por competencias en el desarrollo de personas incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

## **1.6. Hipótesis**

### ***1.6.1. Hipótesis General***

- La gestión por competencias incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

### ***1.6.2. Hipótesis específicas***

- La gestión por competencias en la selección de recursos humanos incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.
- La gestión por competencias en el rendimiento incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

- La gestión por competencias en la compensación incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.
- La gestión por competencias en el desarrollo de personas incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. *A nivel internacional*

Lora (2020), el propósito de la investigación presentada en este artículo consistió en exponer los fundamentos para la implementación de un modelo de gestión por competencias, incluyendo su definición, conceptualización y las ventajas que ofrece a la organización que lo adopta. La metodología empleada se basó en un enfoque descriptivo y cualitativo. Los beneficios que se derivan de la aplicación del modelo abarcan desde la capacidad de administrar, fortalecer y desarrollar el talento humano de la empresa, hasta mejorar la eficacia y la eficiencia organizacional. En resumen, la implementación del modelo se enfoca en la gestión del recurso humano, reduciendo la rotación del personal y aportando un valor agregado a la consecución de la misión y la visión de la organización.

Mendieta et al., (2020), el objetivo del artículo fue presentar un modelo de gestión por competencias para abordar el problema descrito, que afecta el rendimiento de los funcionarios del área administrativa al no estar alineados con su perfil. La metodología utilizada fue descriptiva. La implementación del modelo fortalece la coordinación de contratación al seleccionar al personal adecuado para cada puesto de trabajo. El modelo también sirve como una guía para la coordinación de capacitación y formación, permitiendo que se organice un plan de entrenamiento más eficiente y orientado hacia las competencias requeridas por cada puesto. El modelo busca reclutar internamente a personas que cumplan con los requisitos de instrucción y experiencia para cada puesto.

Fonseca (2021), el ensayo tiene como propósito principal analizar la relevancia de la gestión por competencias en la mejora y desarrollo de las habilidades del personal, y cómo esto se traduce en un crecimiento laboral del talento humano y en los resultados de la organización. Para lograrlo, se empleó una investigación cualitativa utilizando la técnica de revisión documental para identificar los elementos fundamentales que se deben tener en cuenta en la gestión del talento humano en una organización. Los resultados sugieren que la gestión por competencias es una herramienta crucial para promover el crecimiento laboral de los empleados y alcanzar los objetivos de manera eficiente. Se enfatiza que el desarrollo de la gestión por competencias no solo se limita al pago de las actividades laborales, sino que también involucra la implementación de otras actividades para proporcionar a los colaboradores las herramientas necesarias para cumplir sus objetivos de manera efectiva.

### ***2.1.2. A nivel nacional***

Santos (2022), el propósito de esta investigación fue evaluar el impacto de la gestión por competencias y la administración del talento humano en la productividad investigativa del personal docente en una Universidad Nacional del Perú en 2019. La metodología utilizada en este estudio fue de naturaleza básica y no experimental, con un diseño correlacional-causal. La población consistió en 387 docentes de una Universidad Nacional del Perú, mientras que la muestra fue seleccionada de forma probabilística, quedando conformada por 194 docentes de dicha institución. Se aplicó una encuesta mediante cuestionarios y se evaluó la confiabilidad de los datos mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados fueron representados en tablas y gráficos porcentuales para analizar el nivel de las variables y sus dimensiones. Se llegó a la conclusión de que la gestión por competencias y la administración del talento humano tienen una influencia significativa en la productividad investigativa del personal docente en una Universidad Nacional del Perú, con un pseudo cuadrado de Nagelkerke de 97 % y una significancia estadística de 0,000.

Advíncula (2019), la finalidad de este estudio consistió en establecer la conexión existente entre la gestión por competencias y la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec, Lima en el año 2018. Para ello, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo correlacional con un diseño no experimental y de corte longitudinal. La población estuvo compuesta por 50 empleados de diferentes áreas dentro del hipermercado Tottus en el periodo de estudio. La selección de muestra fue censal y se utilizaron encuestas como instrumentos para obtener la información necesaria. Cabe destacar que la relación se evaluó según las dimensiones de capacitación y desarrollo, selección de personal, desempeño laboral y rotación laboral. Los resultados arrojaron una correlación significativa y directa entre la gestión por competencias y la competitividad empresarial (con un valor de significancia menor a 0.05). Asimismo, se observaron correlaciones altamente significativas entre las dimensiones de capacitación y desarrollo, selección de personal, desempeño laboral y rotación laboral. Además, se concluyó que la gestión por competencias es esencial para garantizar una buena operatividad, ya que a través de este proceso se puede determinar la competitividad empresarial esperada.

Díaz (2021) El propósito de esta investigación consistió en examinar la relación asociativa entre la Gestión por Competencias y la Gestión del Rendimiento en el Sistema de Recursos Humanos de la Administración Central del Ministerio de Salud. La investigación fue de tipo aplicado, con un enfoque cuantitativo, observacional, retrospectivo, transversal y analítico. El nivel de investigación se consideró relacional y no experimental, con un diseño de investigación basado en la validación del instrumento. La población estudiada fue el personal de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de la Administración Central del Ministerio de Salud en el año 2020. Se utilizó un cuestionario para medir las dimensiones de la variable Gestión por Competencias, incluyendo Vocación de Servicios, Trabajo en Equipo y Orientación a Resultados, para analizar la percepción de los encuestados. Los resultados indicaron que existe una relación positiva entre la Gestión por Competencias y la Gestión del Rendimiento en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Navarrete (2021), el objetivo de la investigación fue determinar cómo la gestión por competencias se relaciona con el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Sondorillo en 2021. Se utilizó una metodología aplicada y un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra consistió en un grupo de 46 funcionarios y servidores públicos nombrados y contratados bajo el régimen CAS, seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, y se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados indicaron una alta y significativa correlación entre la gestión por competencias y el desempeño organizacional, con valores de 0,989\*\* y una sig.=0.000  $p < 0.01$ , lo que sugiere que hay deficiencias en las competencias básicas, específicas y transversales que afectan el desempeño en el cumplimiento de los lineamientos organizacionales establecidos en el plan anual municipal.

Juárez y Silupú (2021), el propósito de este estudio fue analizar la relación entre la Gestión del Rendimiento y la Productividad Laboral en los colaboradores de la Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos AMPBAO-Sullana en 2021. La muestra consistió en 84 colaboradores seleccionados de forma censal. La metodología utilizada fue cuantitativa, ya que se recogieron datos y se realizaron cálculos numéricos, y aplicada, ya que se describieron, analizaron e interpretaron los procesos. Además, fue transversal, ya que se recopiló datos en un solo momento y en un tiempo único. Los resultados revelaron que los colaboradores perciben la gestión del rendimiento laboral y que esta se relaciona significativamente con el trabajo en equipo, la eficacia y la eficiencia, aunque un poco más con las dos primeras dimensiones. Además, las correlaciones positivas demostraron que a medida que mejora la gestión del rendimiento laboral, mejora la productividad laboral.

### **2.1.3. A nivel local**

LLanque (2020), el objetivo es determinar el impacto de la gestión por competencias en la productividad laboral del área administrativa. El estudio es de tipo básico y no experimental, con un diseño transversal. Se realizó en la Municipalidad Distrital de Calana, donde se encuestaron a 66 funcionarios de las áreas administrativas utilizando un cuestionario. Los resultados indican que la gestión por competencias tiene una influencia significativa en la productividad del trabajo en dicha área durante el año 2018.

Flores y Egoavil (2021), la investigación examinó la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna en 2021, utilizando un enfoque cuantitativo. Se empleó una investigación de tipo básico, con un nivel correlacional y un diseño no experimental, ya que no se manipularon variables. Se trabajó con una muestra obtenida mediante un muestreo probabilístico con fórmula para poblaciones finitas, seleccionando 151 trabajadores mediante encuestas y cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. La información se analizó mediante la prueba estadística de Rho Spearman, con un coeficiente de correlación de 0.768 y un valor p de 0.000, rechazando la hipótesis nula y demostrando que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la productividad laboral. Además, el 52.3 % de los encuestados calificaron el clima organizacional como regularmente adecuado, mientras que el 47.0 % indicó que la productividad laboral es regularmente adecuada. El estudio se enfocó en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna en 2021.

Choque (2021), el objetivo de este estudio consiste en determinar cómo la gestión del talento en la oficina del distrito administrativo del gobierno local de Tacna en 2019 afecta directamente la productividad laboral, con el fin de desarrollar modelos de gestión de recursos humanos basados en la capacidad. La investigación emplea un diseño no experimental de base básica y correlacional. La población del estudio es de 36

colaboradores de la oficina regional de administración del GRT, y la muestra está compuesta por los mismos 36 individuos, cuyos datos fueron recopilados a través de encuestas. Los resultados indican que hay una relación significativa entre las dos variables, y que la gestión del talento tiene un impacto directo en la productividad laboral, con un coeficiente de correlación "r" de 0,995. Este valor sugiere que la relación entre las dos variables es relativamente fuerte. En conclusión, se determinó que la dotación y desarrollo de recursos humanos son los factores clave que determinan el comportamiento, habilidades y metas de los colaboradores en la oficina del distrito administrativo del GRT, en línea con su estrategia institucional.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión por competencias**

#### **2.2.1.1. Antecedentes**

El modelo de gestión de competencias, propuesto por David Mac Clelland en 1973, es cada vez más relevante en la actualidad y se ve reforzado por la integración de fuerzas que promueven el buen desempeño. Este modelo sostiene que, aunque cada empresa u organización tiene características que las distinguen de las demás, también existen muchos factores que les permiten crear mecanismos de gestión similares para ser implementados por los equipos de gestión. Sin embargo, esta estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no les impide tener la capacidad efectiva para funcionar con éxito y lograr un posicionamiento en su entorno (Gallart, 1997).

La gestión de competencias permite a las organizaciones determinar qué cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos debe poseer su capital humano para destacarse entre la multitud, o lo que Mac Clelland llama desempeño superior. Esta visión

ha enriquecido los perfiles de los empleados, cuyo contenido es clave para un desempeño excepcional. La gestión de competencias se trata de atraer, desarrollar y retener talento mediante la alineación constante de los sistemas y procesos de recursos humanos, con las capacidades y los resultados requeridos para un desempeño competente (Bedoya, 2003).

Para implementar este modelo, es necesario en primer lugar definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión, y a partir de las pautas generadas por los máximos órganos de dirección de la empresa, desarrollar un lenguaje común (Bedoya, 2003).

La gestión por competencias es un enfoque de gestión de recursos humanos que se centra en identificar, desarrollar y utilizar las competencias de los empleados para lograr los objetivos organizacionales. En este enfoque, se definen las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y se evalúa a los empleados en función de estas competencias. Luego se desarrolla un plan de desarrollo para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y competencias en áreas específicas, y se utilizan estas evaluaciones para tomar decisiones sobre la selección, promoción, asignación de tareas y compensación de los empleados.

La gestión por competencias implica una evaluación continua del desempeño de los empleados, la identificación de brechas en sus habilidades y conocimientos, y la implementación de planes de desarrollo para cerrar esas brechas. También se centra en la mejora del rendimiento de los empleados a través de la retroalimentación y el coaching continuo, y en el establecimiento de metas claras y realistas para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

En resumen, la gestión por competencias es una estrategia de gestión de recursos humanos que se enfoca en el desarrollo y utilización efectiva de las competencias de los empleados para lograr los objetivos organizacionales.

### **2.2.1.2. Definiciones y conceptos.**

La competencia se refiere a las características de personalidad que se manifiestan a través de conductas que conducen a un desempeño exitoso en un trabajo. Según la RAE, el término "talento" se define como un conjunto de habilidades naturales o sobrenaturales con las que Dios enriquece a los hombres; incluye dotes intelectuales como ingenio, habilidad y prudencia, entre otros (Alles, 2006).

La Gestión por Competencias es un modelo de gestión que se utiliza para evaluar las habilidades específicas que un trabajo requiere de la persona que lo realiza. Este modelo también se considera una herramienta estratégica crucial para hacer frente a los nuevos desafíos del entorno y fomentar la excelencia individual en las habilidades operativas necesarias para el desarrollo y la gestión del potencial humano (Alles, 2006).

Los estudios de David McClelland sobre la comprensión de las razones detrás de las acciones exitosas y cómo medirlas se basan en tres sistemas de motivación humana: Logro, poder y pertinencia. Los autores norteamericanos Spencer y Mc Clelland (1984), definen las competencias como una característica subyacente de una persona que está causalmente relacionada con un estándar de eficacia y/o un rendimiento superior en el trabajo. Las competencias se refieren a las características profundas de la personalidad, las formas de pensar y comportarse en diversas situaciones que pueden permanecer en una persona durante un período prolongado. Estas cualidades incluyen motivación, cualidades físicas, autoconcepto, conocimientos y habilidades. Los autores explican que una característica competente predice o da lugar a un comportamiento efectivo en diferentes situaciones y desafíos laborales.

### 2.2.1.3. Clasificación de competencias.

Spencer y Spencer (1993) hay cinco categorías principales de competencias:

- **Motivación:** Se refiere a las metas que una persona desea alcanzar, las cuales influyen, controlan y dirigen su comportamiento.
- **Rasgos:** Son las características físicas y la forma en que una persona responde a la información o situaciones.
- **Autoconcepto:** Se trata de la percepción que una persona tiene de sí misma.
- **Conocimiento:** Hace referencia a la información que una persona posee en un área determinada. Si bien puede predecir las acciones que una persona puede tomar, no necesariamente indica lo que hará.
- **Habilidad:** Se refiere a la capacidad para llevar a cabo una tarea. Las competencias de conocimiento y habilidad son superficiales y pueden ser desarrolladas con facilidad a través de la capacitación. Por otro lado, la motivación, los rasgos y el autoconcepto son rasgos profundos que se relacionan con la personalidad, lo que los hace más difíciles de desarrollar, evaluar y mejorar.

### 2.2.1.4. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias.

Alles (2006) explica cómo la gestión por competencias se aplica en cada proceso de Recursos Humanos de la siguiente manera:

- **Análisis y descripción de cargos:** Al implementar un enfoque de gestión por competencias, la empresa debe describir los puestos en términos de competencias, con el fin de contar con el personal adecuado en cuanto a cantidad y calidad.
- **Reclutamiento y selección:** Es necesario establecer perfiles y descripciones de puestos por competencias para seleccionar a los candidatos adecuados, teniendo en cuenta tanto los conocimientos como las habilidades requeridas para el puesto.

- **Evaluaciones de competencia:** Se pueden medir las competencias del personal a través de herramientas como entrevistas de incidentes críticos, evaluación de expedientes y evaluación de desempeño por competencias, lo que permite detectar el estado actual del personal y tomar medidas para mejorar sus habilidades.
- **Planes de carrera y sucesión:** Deben analizarse de acuerdo con el desempeño de la persona en su cargo y los requisitos de conocimientos y habilidades del puesto a cubrir, con el objetivo de promover al personal en el futuro.
- **Capacitación:** Es importante tener en cuenta las habilidades y deficiencias del personal en la formación, ya sea a través de autodesarrollo, formación de expertos o codesarrollo.
- **Evaluación del desempeño:** Evaluación del desempeño: es necesario tener una descripción del puesto por competencias y contar con evaluadores capacitados y calificados. La evaluación 360°, que implica la evaluación de un grupo de personas por otros grupos, es una herramienta útil para satisfacer las necesidades y expectativas del personal.

#### 2.2.1.5. Modelo de competencias.

En todo el mundo se han propuesto numerosas sugerencias para asegurar la implementación de habilidades laborales. Según Mertens (2002), estas sugerencias se dividen en tres modelos principales:

El primer modelo, el funcional, se centra en la identificación y definición de habilidades técnicas específicas asociadas con una empresa, posición o trabajo en particular. Este enfoque, que proviene del ámbito anglosajón y es común en el Reino Unido, se basa en el análisis de funciones clave y se enfoca en los resultados de las tareas más que en los métodos utilizados para lograrlos. Las empresas pueden utilizar este modelo para medir las habilidades técnicas de sus empleados y determinar las brechas de

habilidades, y también es el marco de referencia para la certificación de competencias (Becerra, 2012).

El segundo modelo, el conductual, se centra en los comportamientos asociados con un desempeño excepcional, y se originó en Estados Unidos hace 40 años. En lugar de buscar habilidades técnicas específicas, el conductismo busca identificar atributos personales como la iniciativa, la tolerancia al estrés y el liderazgo que se asocian con un desempeño superior. Este enfoque se utiliza principalmente en familias de puestos directivos y se cree que puede predecir mejor el desempeño superior (Hoyos, 2010).

Restrepo et al. (2008), el tercer modelo, el constructivista o integrador, se centra en lo que una persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto específico y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Este modelo, de origen francés, valora la educación formal y el contexto, y vincula el conocimiento y el aprendizaje con la especie. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado específico.

#### **2.2.1.6. Teoría de las necesidades aprendidas.**

McClelland (1961), en su obra "The Achieving Society" publicada en 1961, McClelland presentó la teoría de las necesidades aprendidas, que sostiene que todas las personas tienen necesidades específicas que se adquieren y se moldean a lo largo de su vida. Su investigación se centró en ejecutivos y gerentes de empresas exitosas en países industrializados, comparando los resultados con los de países menos desarrollados. Para llevar a cabo su estudio, utilizó técnicas proyectivas como la Prueba de Apariencia Temática (TAT). A partir de sus hallazgos, identificó tres necesidades principales:

- La necesidad de realización, que se refiere a la tendencia de las personas con alta necesidad de realización a evitar situaciones de bajo o alto riesgo y a buscar destacar y lograr su propia realización por encima de otros tipos de reconocimiento.

- La necesidad de poder, que se relaciona con la elección de liderar a otros y ejercer control sobre ellos, promoviendo una actitud competitiva que es importante en procesos de negociación y en la consecución de objetivos institucionales.
- La necesidad de afiliación, que se enfoca en el desarrollo de relaciones amistosas en un ambiente cooperativo, fomentando el trabajo en equipo y evitando la incertidumbre y el peligro.

McClelland afirmó que las personas pueden ser motivadas de manera diferente según sus grados de estas necesidades, y que todos tienen estas necesidades en diferentes niveles, independientemente de su edad, cultura o género. Además, su teoría se considera fundamental para la conceptualización de competencias y para desarrollar una aproximación integral a las necesidades de los servidores públicos.

#### **2.2.1.7. Dimensiones de gestión por competencias**

**2.2.1.7.1. Selección de recursos humanos.** Según López (2010), indica que es importante que las organizaciones establezcan políticas y estrategias de selección de personal basadas en competencias, con el fin de evaluar a los candidatos para un puesto de trabajo de manera oportuna y en función de sus habilidades. Chiavenato (2011), sostiene que la gestión por competencias en recursos humanos implica elegir a la persona con el perfil adecuado para un puesto de trabajo y mejorar la eficacia de los trabajadores, lo que a su vez mejorará la efectividad de toda la organización. La selección de recursos humanos según la gestión por competencias se enfoca en identificar y evaluar las competencias que son necesarias para un determinado puesto de trabajo, con el fin de seleccionar a la persona más adecuada para desempeñarlo. Este enfoque se basa en la premisa de que las competencias son la base para el desempeño efectivo y el éxito en el trabajo.

En este sentido, el proceso de selección por competencias implica la identificación de las competencias requeridas para el puesto, la evaluación de los candidatos en función de dichas competencias y la selección del candidato que mejor cumpla con las mismas.

Para llevar a cabo este proceso, se pueden utilizar diversas herramientas de evaluación, como pruebas de conocimientos, entrevistas de competencias conductuales, evaluaciones psicológicas, entre otras. Además, es importante tener en cuenta otros factores relevantes para el desempeño en el puesto, como la experiencia laboral, la formación académica y las habilidades interpersonales.

En resumen, la selección de recursos humanos según la gestión por competencias se centra en identificar y evaluar las competencias necesarias para un puesto de trabajo y seleccionar al candidato más adecuado en función de estas, con el fin de garantizar el éxito en el desempeño del trabajo y la consecución de los objetivos de la organización.

#### **2.2.1.8. Indicadores de la selección de recursos humanos:**

- **Conocimiento del trabajo**

El conocimiento del trabajo se refiere a la comprensión de los procesos, procedimientos y técnicas necesarias para llevar a cabo las tareas específicas del puesto de trabajo. Según Mathieu y Zajac (1990), el conocimiento del trabajo es un indicador importante en la selección de personal ya que se ha demostrado que está relacionado con el desempeño laboral.

- **Inteligencia general**

La inteligencia general se refiere a la capacidad para comprender ideas complejas, aprender rápidamente y adaptarse a nuevas situaciones. Se ha demostrado que la inteligencia general es un buen predictor del desempeño laboral en una amplia variedad de trabajos (Schmidt & Hunter, 1998).

- **Razonamiento deductivo**

El razonamiento deductivo se refiere a la capacidad de llegar a conclusiones lógicas a partir de premisas dadas. El razonamiento deductivo es una habilidad importante en muchos trabajos, especialmente aquellos que implican la toma de decisiones (Huffcutt et al., 2001).

- **Atención distribuida e inclusiva**

La atención distribuida e inclusiva se refiere a la capacidad de prestar atención a múltiples fuentes de información simultáneamente, incluyendo aquellas que pueden ser irrelevantes para la tarea en cuestión. La atención distribuida e inclusiva es una habilidad importante en muchos trabajos, especialmente aquellos que implican la supervisión y el monitoreo de múltiples tareas (Wickens, 2008).

- **Coordinación**

La coordinación se refiere a la capacidad de trabajar eficazmente en equipo y colaborar con otros para lograr objetivos comunes. La coordinación es una habilidad importante en muchos trabajos, especialmente aquellos que implican la colaboración en equipo (Marks et al., 2001).

- **Inclusión**

La inclusión es un indicador clave en la selección de recursos humanos, ya que se refiere a la capacidad de un individuo para trabajar eficazmente en un equipo y en una organización diversa. Como señala Chang y Bordia (2001), la inclusión se refiere al grado en que las personas perciben que son parte de un grupo, se sienten valoradas, respetadas y aceptadas por los demás miembros del grupo. La inclusión en el lugar de trabajo es importante porque puede mejorar el rendimiento del equipo, la satisfacción laboral y la retención de empleados.

- **Iniciativa individual**

La iniciativa individual es otro indicador importante en la selección de recursos humanos, ya que se refiere a la capacidad de un individuo para tomar la iniciativa y asumir responsabilidades sin la necesidad de una supervisión constante. Según Kuhl y Beckmann (1994), la iniciativa individual se relaciona con la capacidad de una persona para establecer objetivos, planificar y ejecutar tareas de manera independiente (p. 178). La iniciativa individual es importante en el lugar de trabajo porque puede mejorar la eficiencia y productividad de un individuo y de un equipo.

- **Colaboración y Cooperación**

La colaboración y la cooperación son dos indicadores clave en la selección de recursos humanos porque se refieren a la capacidad de un individuo para trabajar eficazmente en equipo y colaborar con otros para lograr objetivos comunes. Como señala Katzenbach y Smith (1993), "la colaboración se refiere a la acción de trabajar con otros para producir o crear algo, mientras que la cooperación se refiere a la acción de trabajar juntos en el logro de un objetivo común" (p. 45). La colaboración y la cooperación son importantes en el lugar de trabajo porque pueden mejorar el rendimiento del equipo y la eficiencia en la resolución de problemas.

- **Liderazgo de personas**

El liderazgo de personas es una habilidad clave en la selección de recursos humanos, ya que implica la capacidad de inspirar y guiar a otros hacia el logro de objetivos. Northouse (2018), define el liderazgo como "un proceso en el que un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común". Por su parte, Avolio y Yammarino (2013), destacan la importancia de la liderazgo transformacional, que busca inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar objetivos más allá de los intereses personales. Bass (2008), sugiere que los líderes efectivos deben tener una combinación

de habilidades, como la capacidad de establecer metas claras, comunicarse de manera efectiva y motivar a su equipo.

- **Ética**

La ética es un factor crítico en la selección de recursos humanos, ya que se espera que los empleados actúen con integridad y honestidad en su desempeño laboral. Treviño y Nelson (2016), definen la ética empresarial como "los principios y estándares que guían el comportamiento en el mundo de los negocios". Velasquez (2017), destaca la importancia de la ética en la toma de decisiones empresariales y sugiere que la ética empresarial se basa en principios como la responsabilidad social, la justicia y la sostenibilidad. Por su parte, Crane y Matten (2016), proponen un enfoque amplio de la ética empresarial que incluye la gestión de la ciudadanía corporativa y la sostenibilidad en un contexto global.

- **Vocación**

La vocación es un factor importante en la selección de recursos humanos, ya que se espera que los empleados encuentren satisfacción y propósito en su trabajo. Marzà (2016), señala que la vocación se ha definido como una inclinación natural hacia ciertas actividades y como un sentido de propósito y significado en la vida.

**2.2.1.8.1. Rendimiento de recursos humanos.** Según Escobar (2004), señala que el objetivo de esta área es identificar, reconocer y promover a aquellos trabajadores que contribuyan más a las metas y objetivos de la organización. Además, ayuda a determinar las necesidades de formación de los trabajadores para mejorar la productividad en sus cargos. La gestión por competencias es una metodología que permite a las organizaciones identificar las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarios para realizar de manera efectiva y eficiente las funciones y tareas de cada puesto de trabajo. En este sentido, la gestión por competencias está directamente relacionada con el rendimiento de los recursos humanos.

Al implementar la gestión por competencias, se pueden establecer criterios claros para la selección de personal, lo que garantiza que los candidatos elegidos tengan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar el trabajo asignado. Esto se traduce en un mayor rendimiento del personal y en una mayor productividad de la organización.

Además, la gestión por competencias permite identificar las brechas de conocimiento y habilidades en el personal existente y proporcionar el entrenamiento y desarrollo necesario para cerrar estas brechas. De esta manera, se mejora el rendimiento de los empleados, lo que a su vez mejora el rendimiento de la organización.

En resumen, la gestión por competencias es una herramienta clave para el rendimiento de los recursos humanos, ya que permite una selección efectiva del personal, el desarrollo y entrenamiento del personal existente, y la mejora continua del rendimiento individual y organizacional.

- **Los resultados logrados**

Se refieren a los objetivos alcanzados por un empleado en su trabajo. Según Cascio y Aguinis (2005), los resultados logrados son una medida importante de la efectividad de un empleado y pueden ser medidos por la cantidad de ventas realizadas, la calidad de los productos producidos, el número de clientes atendidos, entre otros.

- **La calidad de trabajo realizado**

Se refiere al nivel de precisión, exactitud y cuidado que un empleado pone en su trabajo. Según Robbins y Judge (2017), la calidad de trabajo realizado puede ser medida por la capacidad de un empleado para cumplir con los estándares establecidos para su trabajo, así como por la capacidad para identificar y corregir errores en su trabajo.

- **La cantidad de trabajo realizado**

Se refiere a la cantidad de trabajo que un empleado es capaz de producir en un periodo de tiempo determinado. Según Schermerhorn et al. (2011), la cantidad de trabajo realizado puede ser medida por la cantidad de tareas completadas, el número de productos producidos, la cantidad de clientes atendidos, entre otros.

- **La capacidad de autoorganización**

Se refiere a la habilidad de un empleado para planificar y organizar su trabajo de manera efectiva. Según Lussier y Achua (2015), la capacidad de autoorganización puede ser medida por la capacidad de un empleado para establecer objetivos claros, planificar su trabajo, y gestionar su tiempo de manera efectiva.

**2.2.1.8.2. Compensación.** Según Mertens (2002), explica que la gestión por competencias en compensación se enfoca en recompensar a los trabajadores que demuestren habilidades definidas y sean efectivos. Es importante tener en cuenta que cada puesto o nivel requiere habilidades diferentes, por lo que estandarizar la compensación en toda la empresa puede ser difícil.

Así mismo Spencer et al (1993), sostienen que las organizaciones que valoran más ciertas habilidades y actitudes de sus trabajadores pueden aplicar el concepto de compensación de manera más efectiva y utilizarlo como un camino para el éxito, pero es importante considerar que en empresas con recursos limitados, la inversión en

compensación puede ser mayor. La compensación según la gestión por competencias busca recompensar a los empleados en función de su desempeño y habilidades, en lugar de simplemente basarse en factores como la antigüedad o el cargo. Es decir, se busca crear una cultura de recompensa por el mérito, en la que los empleados que demuestren tener habilidades y competencias más altas sean recompensados con mayores remuneraciones, bonificaciones, oportunidades de desarrollo y otros beneficios.

La gestión por competencias permite identificar y evaluar las habilidades y conocimientos de los empleados, lo que a su vez permite a las empresas asignar compensaciones adecuadas y ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo para aquellos que muestren un alto nivel de competencia en su trabajo.

En general, la compensación según la gestión por competencias busca motivar a los empleados para que se desempeñen al máximo de su capacidad, lo que a su vez puede contribuir a una mayor productividad y éxito organizacional.

- **Salario**

El salario es una recompensa o pago que recibe un trabajador a cambio de su esfuerzo y trabajo" (Robbins & Coulter, 2012). El salario puede ser un factor clave en la motivación y retención de los empleados (Armstrong, 2014). Un salario justo y equitativo es esencial para el bienestar y la satisfacción de los empleados (Milkovich & Newman, 2016).

- **Gratificación**

Las gratificaciones son pagos adicionales que se otorgan a los empleados en reconocimiento a su trabajo y desempeño excepcionales (Robbins & Coulter, 2012). Las gratificaciones pueden ser una forma efectiva de recompensar y motivar a los empleados (Armstrong, 2014). Las gratificaciones pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados (Milkovich & Newman, 2016).

- **Reconocimiento**

El reconocimiento es la expresión verbal o escrita de la aprobación y apreciación por parte de un supervisor o colega hacia el desempeño de un empleado" (Robbins & Coulter, 2012). El reconocimiento puede tener un gran impacto en la motivación y el compromiso de los empleados (Armstrong, 2014). El reconocimiento es un factor clave para el desarrollo de una cultura de reconocimiento y agradecimiento en la organización (Milkovich & Newman, 2016).

- **Promoción**

La promoción es el ascenso de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad y autoridad dentro de la organización (Robbins & Coulter, 2012). La promoción es una forma efectiva de recompensar y motivar a los empleados que desean avanzar en su carrera profesional (Armstrong, 2014). La promoción puede mejorar la satisfacción y la retención de los empleados (Milkovich & Newman, 2016).

**2.2.1.8.3. Desarrollo de personas.** Para Prieto (2013), las políticas y métodos de gestión del desarrollo tienen como objetivo fomentar el crecimiento profesional y personal de los trabajadores, en función de su talento y de las necesidades de la organización. La gestión de desarrollo de personas busca vincular las experiencias laborales con las tareas asignadas y crear un compromiso con las metas y objetivos de la organización, mejorar las habilidades y competencias de los trabajadores a nivel personal y profesional debe incluir procesos de formación que contribuyan al desarrollo de la organización, a través de evaluaciones y mejora continua.

El desarrollo de personas según la gestión por competencias se enfoca en el mejoramiento de las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Esto se logra mediante la identificación de las competencias necesarias para el desempeño efectivo de cada puesto

de trabajo y la creación de programas de capacitación y entrenamiento que desarrollen dichas competencias en los empleados.

La gestión por competencias también implica la creación de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para los empleados, a través de la identificación de las competencias requeridas para ocupar puestos de mayor responsabilidad en la organización y la implementación de planes de carrera que permitan a los empleados avanzar en la estructura organizacional a medida que desarrollan las competencias necesarias.

Además, la gestión por competencias promueve el feedback constante y la retroalimentación entre los empleados y sus supervisores, para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción para mejorar el desempeño. Esto contribuye a la creación de un ambiente de trabajo favorable para el aprendizaje y el desarrollo continuo de los empleados.

- **Competitividad**

La competitividad se refiere a la capacidad de una organización para competir con éxito en el mercado. En este sentido, es importante que la organización cuente con un personal altamente capacitado y actualizado para poder competir de manera efectiva. Según Hernández (2018), la competitividad de una empresa depende en gran medida de la formación y capacitación de su personal, por lo que es fundamental que las organizaciones inviertan en el desarrollo de sus trabajadores.

- **Aplicar la creatividad al trabajo**

La creatividad en el trabajo es fundamental para poder innovar y mejorar los procesos en la organización. Según Amabile (1996), la creatividad se refiere a la capacidad de generar ideas nuevas y útiles para resolver problemas. Para fomentar la creatividad en el trabajo, es necesario que la organización brinde un ambiente propicio para la generación de ideas y que promueva la participación y colaboración de los trabajadores.

- **Aplicar la innovación al trabajo**

La innovación se refiere a la capacidad de generar nuevas ideas y aplicarlas de manera efectiva para mejorar los procesos y productos en la organización. Según Drucker (2014), la innovación es una de las principales herramientas para mantener la competitividad y el éxito de una organización en el mercado. Para fomentar la innovación en el trabajo, es necesario que la organización cuente con un ambiente de trabajo flexible, donde se fomente la experimentación y la colaboración entre los trabajadores.

- **Pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico se refiere a la capacidad de analizar la información de manera crítica y planificar de manera efectiva las acciones para alcanzar los objetivos de la organización. Según Chávez (2012), el pensamiento estratégico es una habilidad fundamental para los trabajadores en la actualidad, ya que permite identificar oportunidades y amenazas en el mercado y tomar decisiones efectivas. Para fomentar el pensamiento estratégico en los trabajadores, es necesario que la organización brinde capacitación y formación en esta área, así como un ambiente de trabajo que promueva la toma de decisiones y el análisis crítico de la información.

- **Compromiso**

El compromiso se refiere a la actitud y disposición de los trabajadores para realizar su trabajo de manera efectiva y contribuir al logro de los objetivos de la organización. Según Meyer y Allen (1997), el compromiso de los trabajadores es fundamental para el éxito de la organización, ya que contribuye a mejorar la productividad y la calidad del trabajo. Para fomentar el compromiso en los trabajadores, es necesario que la organización cuente con un ambiente de trabajo positivo, donde se valoren las contribuciones de los trabajadores y se promueva la participación y colaboración en el logro de los objetivos.

## **2.2.2. Productividad laboral**

### **2.2.1.9. Definición.**

De acuerdo a Medina (2010), define la productividad en términos de la relación entre productos e insumos en el sector público, donde se fabrican bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Lorenzo (2018), señala que los problemas en el sector público en relación con la productividad están relacionados con la eficiencia económica y la coordinación, y que es importante lograr mejoras en la organización de los recursos humanos para brindar a los empleados una mayor formación y motivación. LLanque (2020), agrega que la definición de productividad también incluye la eficiencia, eficacia, rentabilidad y calidad de vida del trabajador.

En este sentido Medina (2010), también destaca que la productividad en las instituciones públicas se enfoca en la forma en que se utilizan los factores de producción para generar bienes y servicios para la ciudadanía, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Por otro lado, Karl Marx definió la productividad del trabajo como el nivel social de la productividad del trabajo, que se expresa como una cantidad o volumen proveniente de los medios de producción utilizados por un trabajador en un momento determinado.

Viteri (2015), define la productividad como un indicador que muestra cómo se utilizan los recursos en la producción de bienes y servicios, y que resume la lista de recursos utilizados para obtener los productos, lo que también refleja la eficiencia con la que se utilizan recursos humanos, capital, conocimiento, habilidades, etc., en la producción de bienes y servicios en el mercado. El objetivo es alcanzar resultados específicos.

La productividad laboral se refiere al nivel de eficiencia con el que se llevan a cabo las tareas y actividades laborales, es decir, la cantidad de trabajo realizado en relación con el tiempo, los recursos y los esfuerzos invertidos. La productividad laboral

se puede medir a través de diferentes indicadores, como la producción por trabajador, la producción por hora, la tasa de absentismo, la tasa de rotación, entre otros. Una buena productividad laboral es esencial para el éxito y la rentabilidad de una organización, y puede estar influenciada por diferentes factores, como la gestión del talento humano, la capacitación y desarrollo del personal, la motivación y el clima laboral, entre otros.

La productividad laboral en la gestión pública se refiere a la capacidad de los empleados públicos de realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente, para lograr los objetivos de la institución y cumplir con las expectativas de los ciudadanos. En este sentido, la productividad laboral en la gestión pública puede medirse a través de diferentes indicadores, como la calidad de los servicios públicos prestados, la eficiencia en la asignación de recursos, la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos, entre otros.

Para mejorar la productividad laboral en la gestión pública, es necesario implementar estrategias de gestión por competencias, que permitan alinear las habilidades y conocimientos de los empleados con los objetivos estratégicos de la institución. Esto implica la identificación de las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, la evaluación del desempeño de los empleados en función de esas competencias, la capacitación y desarrollo de los empleados para mejorar sus competencias, y la recompensa del desempeño superior.

Además, para mejorar la productividad laboral en la gestión pública, es importante fomentar un ambiente de trabajo saludable y motivador, que permita a los empleados públicos sentirse valorados y comprometidos con su trabajo. Esto se puede lograr a través de la implementación de políticas de gestión del talento humano que promuevan la participación y la colaboración, el reconocimiento del desempeño, la comunicación efectiva, entre otros aspectos.

### **2.2.1.10. Componentes de productividad laboral**

**2.2.1.10.1. Eficiencia.** Stoner y Freeman (1994), la eficiencia es un concepto proveniente de la teoría económica que ha sido utilizado durante muchos años en la dirección de las distintas unidades de trabajo. En el contexto laboral, la eficiencia se enfoca en la relación entre los costos laborales y los resultados obtenidos, demostrando la productividad del aparato humano y el uso de los recursos asignados. Para Stoner, la eficiencia se alcanza cuando la empresa obtiene los mejores resultados con los costos laborales más bajos.

OIT (2016), indica que la eficiencia del trabajo se refleja en el ámbito interno de la organización, donde se deben reducir los costos y gastos de mano de obra, y se debe observar el entorno para beneficiar oportunidades y minimizar amenazas mediante planes y estrategias que tracen una dirección general. En este sentido, no es suficiente que el personal realice las tareas de manera correcta (eficiencia), sino que deben hacerlo de manera adecuada (eficacia).

Montoya y Boyero (2016), la eficiencia en el lugar de trabajo tiene en cuenta tanto la eficiencia en el uso de los recursos materiales y tecnológicos como la eficiencia en el desempeño de los recursos intelectuales, que representan el talento humano de la empresa.

La eficiencia se refiere a la capacidad de realizar una tarea o actividad de manera óptima, utilizando los recursos disponibles de la manera más adecuada y efectiva posible. En otras palabras, la eficiencia implica lograr los resultados deseados con la menor cantidad posible de recursos, incluyendo tiempo, dinero, materiales y mano de obra. En el contexto de la gestión pública, la eficiencia se refiere a la capacidad del Estado para brindar servicios públicos de alta calidad a un costo razonable y en un plazo razonable, utilizando los recursos disponibles de la manera más efectiva posible. Esto implica una gestión adecuada de los recursos financieros, humanos y materiales, así como una

planificación estratégica y una supervisión adecuada para garantizar que se logren los resultados deseados de manera eficiente.

La eficiencia laboral se refiere a la capacidad de los trabajadores para realizar sus tareas de manera efectiva y con el mínimo de recursos posibles. En otras palabras, se trata de lograr los objetivos de una organización de la manera más efectiva posible, con un uso óptimo de los recursos disponibles. La eficiencia laboral también puede estar relacionada con la calidad del trabajo realizado, el tiempo utilizado para completar tareas y la reducción de costos. Una buena gestión de la eficiencia laboral puede mejorar la competitividad de una empresa y la satisfacción de los empleados al reducir la carga de trabajo y aumentar la productividad.

- **Utilización de recursos materiales**

Se refiere al aprovechamiento que se hace de los recursos materiales disponibles en la organización, como materias primas, insumos, equipos, herramientas, entre otros. Una alta eficiencia en la utilización de estos recursos implica minimizar su desperdicio, maximizar su aprovechamiento y garantizar su disponibilidad en el momento requerido (Casado et al., 2016).

- **Utilización de recursos tecnológicos**

Se refiere al uso efectivo de la tecnología disponible en la organización, como software, hardware, equipos de comunicación, entre otros. Una alta eficiencia en la utilización de estos recursos implica maximizar su capacidad de procesamiento, minimizar su tiempo de respuesta y garantizar su disponibilidad y mantenimiento (Castro & González, 2018).

- **Utilización de recursos intelectuales**

Se refiere al aprovechamiento del conocimiento y las habilidades de los trabajadores en la organización, así como de la gestión del conocimiento y la capacitación en la empresa. Una alta eficiencia en la utilización de estos recursos implica maximizar su aplicación en las tareas y proyectos de la organización, así como su transferencia y retención (Rosado & Tàpies, 2017).

**2.2.1.10.2. Eficacia.** Pereyra (2003), la eficacia se centra en los resultados obtenidos por la organización, enfatizando la respuesta positiva en el desempeño de las tareas asignadas y el logro de objetivos, lo que conlleva a la creación de valores institucionales y a mejorar la eficacia de los empleados. Además, esta perspectiva proactiva busca anticiparse a los cambios.

Según Medina (2010), la define como el grado en que se alcanzan las metas de producción y entrega de bienes y servicios en el sector público, lo que se asocia con la creación de asistencia social. Se compone de dos dimensiones: Las metas y el tiempo. Las metas se reflejan en unidades de producto y definen sus características de calidad, mientras que el tiempo se refiere a los horarios planificados para las actividades. La eficacia se vincula a la comparación de los objetivos y tiempos previstos para las actividades con los que realmente se implementan, siendo un indicador de su cumplimiento.

La eficacia laboral se refiere a la capacidad de un trabajador o equipo de trabajo para lograr los objetivos y metas establecidos de manera efectiva y eficiente. Es decir, se trata de la capacidad de alcanzar los resultados deseados con los recursos disponibles, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos y en el tiempo estipulado. La eficacia se relaciona con el logro de los objetivos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios del producto o servicio ofrecido. Es importante destacar que la eficacia no siempre está relacionada con la eficiencia, ya que puede ser

eficaz en alcanzar un objetivo, pero ineficiente en la utilización de los recursos para lograrlo.

La eficacia en instituciones públicas se refiere a la capacidad de lograr los objetivos y metas establecidos de manera efectiva y eficiente, es decir, cumplir con los resultados esperados en un marco de recursos limitados y con un enfoque centrado en el ciudadano. La eficacia en las instituciones públicas implica una gestión eficiente de los recursos, una buena planificación, coordinación y evaluación de las políticas y programas, así como una orientación al logro de resultados y una cultura de mejora continua. Una gestión eficaz en las instituciones públicas puede traducirse en una mayor satisfacción ciudadana, una mejor calidad de los servicios públicos y una mayor confianza en las instituciones del Estado.

- **Tiempo empleado por labores encargadas**

Se puede definir como el tiempo real que un trabajador dedica a las tareas que se le han asignado, comparado con el tiempo estimado o esperado para realizar esas mismas tareas. La eficacia en este caso se relaciona con la capacidad de realizar las tareas en el menor tiempo posible y cumpliendo con los estándares de calidad (Bratton & Gold, 2017).

- **Cumplimiento de objetivos y metas**

Se puede definir como la capacidad de lograr los resultados esperados en el plazo y con los recursos definidos. Esto puede medirse mediante la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestos previamente (Lawler, 2003).

### **2.3. Definición de términos**

- **Competencia**

Las competencias en el trabajo se refieren a las habilidades, conocimientos, actitudes y valores necesarios para realizar eficazmente las tareas y responsabilidades de un trabajo específico. Estas habilidades pueden ser técnicas, relacionales, organizativas, de liderazgo, de pensamiento crítico, entre otras. (Alles, (2010).

- **Competencias cognitivas**

Las competencias cognitivas son habilidades mentales que permiten a una persona procesar y utilizar información para resolver problemas y tomar decisiones en situaciones diversas. Estas habilidades incluyen la capacidad de observación, análisis, síntesis, interpretación, evaluación y resolución de problemas. También se refieren a la habilidad para aprender, comprender y retener información de manera efectiva, así como la capacidad para aplicar el conocimiento adquirido en situaciones prácticas. (Rivas, 2011).

- **Competencias formativas**

Las competencias formativas se refieren a aquellas habilidades y conocimientos que una persona adquiere a través de su educación y formación, ya sea en un entorno formal (como la educación escolar o universitaria) o no formal (como cursos de capacitación o talleres). Estas competencias incluyen habilidades técnicas y específicas para un trabajo o tarea en particular, así como habilidades sociales y emocionales, como la capacidad de trabajar en equipo, la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Las competencias formativas son esenciales para el desarrollo personal y profesional de una persona y pueden mejorar su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el mundo laboral (Cuadra et al., 2018).

- **Competencias técnicas**

Las competencias técnicas se refieren a las habilidades y conocimientos específicos necesarios para llevar a cabo una tarea o trabajo en particular. Estas habilidades técnicas pueden incluir, por ejemplo, el dominio de ciertos programas informáticos, habilidades de programación, conocimiento de técnicas de soldadura, habilidades mecánicas, habilidades de diseño gráfico, habilidades de análisis financiero, entre otras. Las competencias técnicas son importantes para garantizar que un individuo pueda realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente, y pueden ser adquiridas a través de la educación formal, la formación en el trabajo y la experiencia laboral (Cuadra et al., 2018).

- **Desarrollo**

El desarrollo de personas se refiere a la inversión y el esfuerzo que una organización realiza para mejorar y potenciar las habilidades, competencias y conocimientos de sus empleados. El objetivo principal es maximizar el potencial y el desempeño individual de los empleados, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento y los resultados de la organización en su conjunto (Galdeano & Barderas, 2010).

- **Eficiencia**

La eficiencia se refiere a la capacidad de una empresa o una organización para producir resultados con los recursos disponibles de manera óptima, minimizando los costos y maximizando la producción. En otras palabras, se trata de lograr el máximo resultado con la menor cantidad de recursos posibles. La eficiencia es importante porque permite a las empresas utilizar de manera efectiva sus recursos, aumentando la rentabilidad y mejorando la competitividad. También puede ayudar a reducir los costos de producción y mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos (López, 2010).

- **Eficacia**

La eficacia se refiere a la capacidad de lograr los objetivos establecidos con los recursos disponibles. Es decir, se trata de hacer lo correcto, de lograr los resultados esperados y de cumplir con las metas propuestas en un tiempo determinado. La eficacia está relacionada con la calidad del trabajo realizado y con la capacidad de generar impacto en el entorno en el que se desarrolla la actividad. Se trata de un concepto clave en la gestión empresarial y en la evaluación del desempeño laboral, ya que permite medir la capacidad de una empresa o de un individuo para alcanzar los objetivos propuestos y para generar valor en su entorno (Rivas, 2011).

- **Gestión**

Es el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) dentro de una organización con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidos. Involucra la toma de decisiones y la implementación de estrategias para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa (Becerra, 2012).

- **Gestión por competencias**

Es un enfoque de gestión de recursos humanos que se enfoca en identificar, desarrollar y evaluar las competencias necesarias para el desempeño exitoso de un puesto de trabajo en una organización. Este enfoque se basa en la idea de que las competencias son más importantes que los títulos o la experiencia laboral, ya que las competencias son habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que permiten a los empleados desempeñarse efectivamente en su trabajo (Becerra, 2012).

- **Productividad laboral**

Se refiere a la cantidad y calidad de trabajo realizado por un individuo o equipo en un período de tiempo determinado. Es una medida de eficiencia que se utiliza para evaluar la eficacia de un trabajador o equipo en cumplir con los objetivos y metas establecidos. La productividad laboral puede ser influenciada por factores como el ambiente laboral, la motivación, la capacitación y el nivel de habilidades de los trabajadores (EcuRed, 2009).

- **Relaciones interpersonales**

Son las interacciones que ocurren entre dos o más personas en un entorno social o laboral. Involucran la comunicación, el intercambio de ideas, la cooperación y la resolución de conflictos. Las relaciones interpersonales saludables son esenciales para una vida personal y profesional satisfactoria y exitosa, ya que fomentan la confianza, el apoyo y la colaboración (Becerra, 2012).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

Este estudio de investigación se clasifica como básico o puro, ya que su objetivo principal es ampliar el conocimiento en lugar de desarrollar tecnologías o resultados aplicables a la sociedad en el futuro cercano. Además, se trata de un diseño no experimental en el que el investigador no manipula deliberadamente las variables de análisis, sino que simplemente observa los fenómenos en su entorno natural para analizarlos (Hernández et al., 2014).

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población de estudio quedo conformada por 39 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna nombrados según Decreto Legislativo N° 276 y 30 trabajadores con Contrato Administrativo de Servicios (CAS), (Ver Anexo 5), haciendo un total de 69 trabajadores, seleccionados según los criterios de inclusión y exclusión.

Tabla 1

*Población de estudio*

N°	Área	F	%
1	Dirección de gestión pedagógica	15	21,74 %
2	Equipo de personal	9	13,04 %
3	Dirección	2	2,90 %
4	Equipo de patrimonio	2	2,90 %
5	Tramite documentario - dirección	2	2,90 %
6	Dirección de gestión institucional	5	7,25 %
7	Numeración y archivo	2	2,90 %
8	Equipo infraestructura	2	2,90 %
9	Equipo de tesorería	3	4,35 %
10	Área de asesoría jurídica	4	5,80 %
11	Equipo de contabilidad	3	4,35 %
12	Área de almacén	2	2,90 %
13	Equipo de presupuesto	2	2,90 %
14	Órgano de control institucional - OCI	1	1,45 %
15	Área de administración	3	4,35 %
16	Equipo de informática	1	1,45 %
17	Equipo de abastecimientos	4	5,80 %
18	Área de planillas	3	4,35 %
19	Oficina de escalafón	1	1,45 %
20	Bienestar social	1	1,45 %
21	Imagen institucional	1	1,45 %
22	CCEEPAPP - dirección	1	1,45 %
	<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100,00 %</b>

*Nota:* Cuadro de distribución del PAP analítico UGEL TACNA 2021 – régimen DL. 276; Planilla C.A.S. – UGEL TACNA META-48 N° 00013\_001; del mes de diciembre 2021. (VER ANEXO 5).

**3.2.2. Muestra**

$$\text{Tamaño de Muestra} = \frac{p(1-p) \cdot Z^2 \cdot N}{D^2 \cdot (N-1) + p(1-p) Z^2}$$

N	Población	<b>69</b>	
p	Proporción de éxito	<b>0,5</b>	
Z	Nivel del Confianza	<b>1,96</b>	(95 % de confianza)
D	Nivel de Precisión	<b>0,1</b>	(5 %)
	<b>MUESTRA</b>	<b>59</b>	

Tabla 2

*Muestra de estudio*

N°	Área	F	%
1	Dirección de gestión pedagógica	13	21,74 %
2	Equipo de personal	8	13,04 %
3	Dirección	2	2,90 %
4	Equipo de patrimonio	2	2,90 %
5	Tramite documentario - dirección	2	2,90 %
6	Dirección de gestión institucional	4	7,25 %
7	Numeración y archivo	2	2,90 %
8	Equipo infraestructura	2	2,90 %
9	Equipo de tesorería	3	4,35 %
10	Área de asesoría jurídica	3	5,80 %
11	Equipo de contabilidad	3	4,35 %
12	Área de almacén	2	2,90 %
13	Equipo de presupuesto	2	2,90 %
14	Órgano de control institucional - OCI	1	1,45 %
15	Área de administración	3	4,35 %
16	Equipo de informática	1	1,45 %
17	Equipo de abastecimientos	3	5,80 %
18	Área de planillas	3	4,35 %
19	Oficina de escalafón	1	1,45 %
20	Bienestar social	1	1,45 %
21	Imagen institucional	1	1,45 %
22	CCEEPAPP - dirección	1	1,45 %
	Total	59	100,00 %

*Nota:* Elaboración propia.

Se tomará una muestra de 59 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna.

• **Criterios de elección**

Trabajadores Nombrados DL 276 con funciones administrativas.

Trabajadores CAS DL 1057 con funciones administrativas.

• **Criterios de exclusión**

Trabajadores Nombrados DL 276 con funciones operativas.

Trabajadores CAS DL 1057 con funciones operativas.

### 3.2.3. Operacionalización de variables

Tabla 3

*Variables gestión por competencias y productividad laboral*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión por competencias	Implica dedicar una atención primaria a elementos cualitativos de la inversión en capital humano (Longo, 2004).	La gestión por competencias supone su utilización como un patrón o norma para la selección de recursos humanos, rendimiento, compensación y desarrollo de personas (Longo, 2004)	Selección de recursos humanos  Rendimiento  Compensación  Desarrollo de personas	Conocimiento del trabajo Inteligencia general Razonamiento deductivo Atención distribuida e inclusiva Coordinación Inclusión Iniciativa individual Colaboración y Cooperación Liderazgo de personas Ética Vocación Resultados logrados Calidad de trabajo realizado Cantidad de trabajo realizado Capacidad de auto organización Salario Gratificación Reconocimiento Promoción Competitividad Aplicar la creatividad al trabajo Aplicar la innovación al trabajo Pensamiento estratégico Compromiso	Ordinal

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Productividad laboral	Las medidas de productividad en el sector público resultan aplicables, bajo ciertas consideraciones, a cualquier clase de actividad: adquisiciones; investigación; expedición de licencias; actividades regulatorias; actividades recaudatorias; servicios de educación, salud, vivienda; servicios vinculados con la defensa, etcétera. (Medina, 2005)	Ambos (eficacia y eficiencia) son criterios cuya naturaleza es comparativa, establecen una relación de contraste entre los avances en la producción y/o distribución de bienes y/o servicios de las diversas agencias, programas o instituciones públicas frente a los estándares definidos en su programación de actividades. Constituyen la base para el establecimiento de sistemas de monitoreo del logro de las metas de producción y/o distribución (Medina, 2005)	Eficiencia	Utilización de recursos materiales. Utilización de recursos tecnológicos. Utilización de recursos intelectuales. Tiempo empleado por labores encargadas	Ordinal
			Eficacia	Cumplimiento de objetivos y metas	

*Nota:* Modelo integrado de gestión estratégica de RR.HH., tomando los subsistemas de recursos humanos (Longo, 2004); Gestión por Procesos y Creación de Valor Público, (Medina, 2005) y el artículo científico de Modelo integral de la Productividad de (Medina, 2010).

### **3.3. Técnicas e instrumentos para recolección de datos**

#### **3.3.1. Técnicas**

La técnica fue la encuesta para ambas variables de estudio.

#### **3.3.2. Instrumentos**

Validación. Según Hernández (2014), la validación se refiere a la medida en que un instrumento realmente evalúa la variable que se pretende medir. Por lo tanto, ambos instrumentos de investigación fueron validados independientemente mediante la técnica de "validez de contenido" a través del "juicio de expertos". Por otro lado, la confiabilidad de un instrumento de medición se relaciona con la consistencia de sus resultados cuando se aplica repetidamente al mismo individuo u objeto. Para evaluar la confiabilidad interna de ambos instrumentos de medición, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach, que mide esta característica del instrumento.

### **3.4. Procesamiento y análisis de datos**

Los ítems de los instrumentos empleados en este estudio, incluyendo gestión por competencias y productividad laboral, fueron recopilados en el campo y medidos mediante la escala de Likert. Los ítems fueron codificados numéricamente para facilitar su procesamiento en una base de datos y analizados mediante el software estadístico SPSS versión 25. Para minimizar los sesgos de respuesta, se garantizará el anonimato de los cuestionarios. Se aplicaron estadísticas descriptivas e inferenciales adecuadas al tipo de variables que resulten después de realizar pruebas de normalidad.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Resultados de la variable gestión por competencias

Tabla 4

*Frecuencia de la variable gestión por competencias*

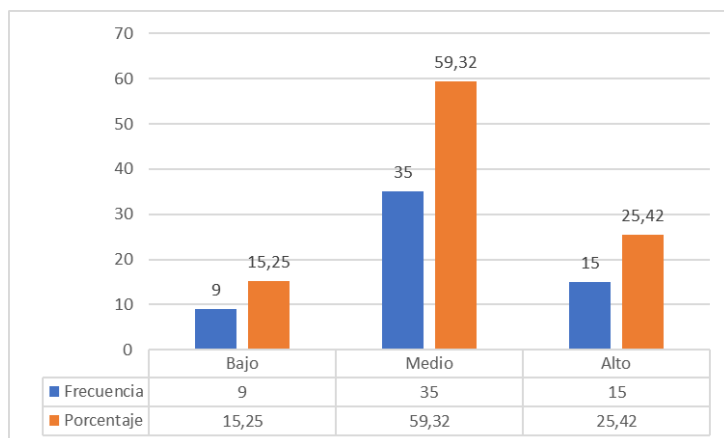
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9,00	15,25
Medio	35,00	59,32
Alto	15,00	25,42
Total	59,00	100,00

Tabla 5

*Escala de valoración de la variable gestión por competencias*

Niveles	Puntaje
Gestión por competencias baja	(< - 70,28)
Gestión por competencias media	(70,29 – 92,22)
Gestión por competencias alta	(92,23 - >)

Figura 1. Frecuencia de la variable gestión por competencias



La Tabla 4 y Figura 1 muestra la frecuencia de la variable "gestión por competencias de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna, año 2021" en una muestra de

59 observaciones, desglosada por niveles de gestión (bajo, medio, alto), la frecuencia de gestión por competencias es de 9 observaciones o el 15,25 % en el nivel bajo, 35 observaciones o el 59,32 % en el nivel medio, y 15 observaciones o el 25,42 % en el nivel alto. La suma de las frecuencias da como resultado 59 observaciones, lo que representa el 100 % de la muestra. Estos datos sugieren que la mayoría de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna tienen un nivel medio de gestión por competencias, mientras que menos trabajadores tienen un nivel bajo o alto.

#### 4.1.1. Gestión por competencias: selección de RR.HH.

Tabla 6

*Frecuencia de la dimensión selección de RR.HH.*

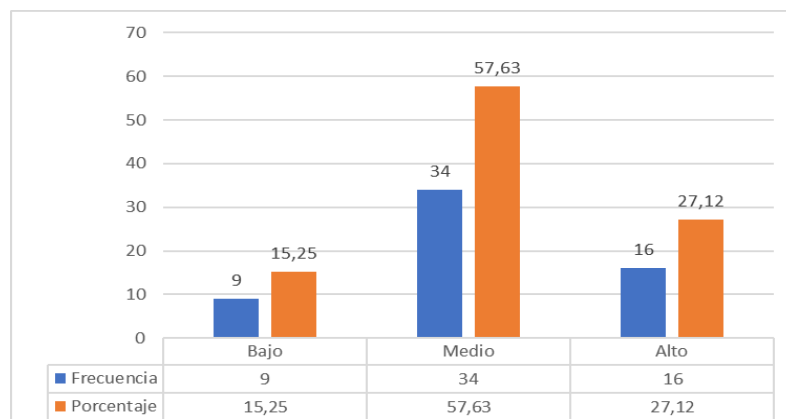
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9,00	15,25
Medio	34,00	57,63
Alto	16,00	27,12
Total	59,00	100,00

Tabla 7

*Escala de valoración de la dimensión selección de RR.HH.*

Niveles	Puntaje
Selección de recursos humanos bajo	(< - 34,14)
Selección de recursos humanos medio	(34,15 - 45,16)
Selección de recursos humanos alto	(45,17 - >)

Figura 2. Frecuencia de la dimensión selección de RR.HH.



La Tabla 6 y Figura 2, muestra la frecuencia de la dimensión "selección de RR.HH. de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna, año 2021" en una muestra de 59 observaciones, desglosada por niveles de selección (bajo, medio, alto). La frecuencia de selección es de 9 observaciones o el 15,25 % en el nivel bajo, 34 observaciones o el 57,63 % en el nivel medio, y 16 observaciones o el 27,12 % en el nivel alto. La suma de las frecuencias da como resultado 59 observaciones, lo que representa el 100 % de la muestra. Estos datos sugieren que la mayoría de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna tienen un nivel medio de selección de RR.HH., mientras que menos trabajadores tienen un nivel bajo o alto.

#### **4.1.2. Gestión por competencias: rendimiento**

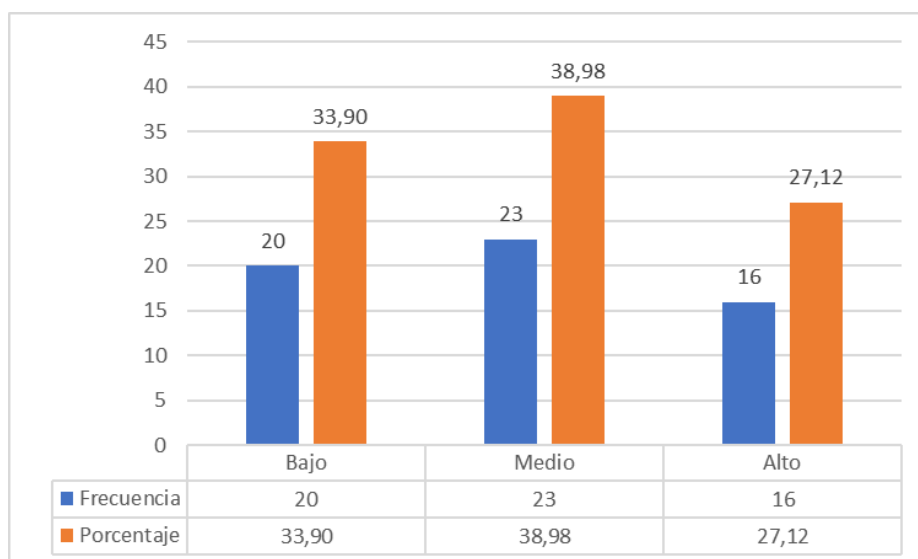
Tabla 8  
*Frecuencia de la dimensión rendimiento*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20,00	33,90
Medio	23,00	38,98
Alto	16,00	27,12
Total	59,00	100,00

Tabla 9  
*Escala de valoración de la dimensión rendimiento*

Niveles	Puntaje
Rendimiento bajo	(< - 12,51)
Rendimiento medio	(12,52 - 15,94)
Rendimiento alto	(15,95 - >)

Figura 3. Frecuencia de la dimensión rendimiento



La Tabla 8 y Figura 3, muestran la frecuencia de la dimensión "rendimiento de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna, año 2021" en una muestra de 59 observaciones, desglosada por niveles de rendimiento (bajo, medio, alto), la frecuencia de rendimiento es de 20 observaciones o el 33,90 % en el nivel bajo, 23 observaciones o el 38,98 % en el nivel medio, y 16 observaciones o el 27,12 % en el nivel alto. La suma de las frecuencias da como resultado 59 observaciones, lo que representa el 100 % de la muestra. Estos datos sugieren que la mayoría de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna tienen un nivel medio de rendimiento, mientras que menos trabajadores tienen un nivel bajo o alto.

#### 4.1.3. Gestión por competencias: compensación

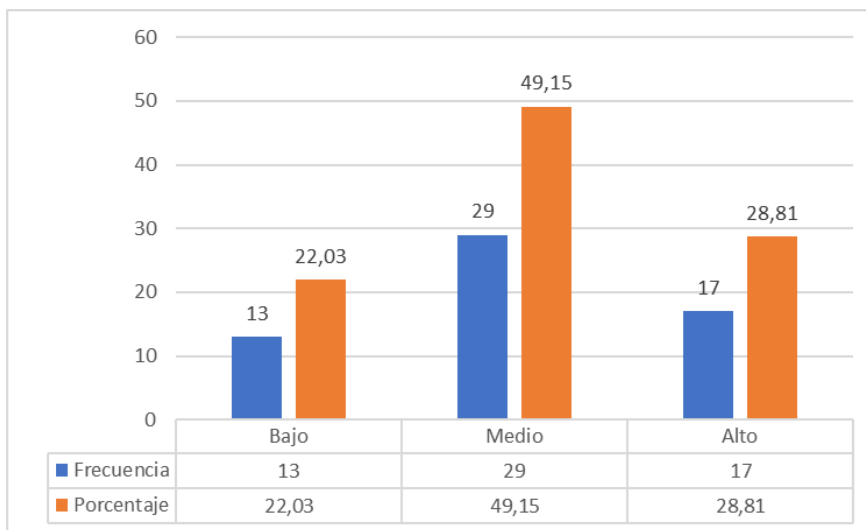
Tabla 10  
Frecuencia de la dimensión compensación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13,00	22,03
Medio	29,00	49,15
Alto	17,00	28,81
Total	59,00	100,00

Tabla 11  
*Escala de valoración de la dimensión compensación*

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje</b>
Compensación baja	(< - 8,57)
Compensación media	(8,58 - 13,13)
Compensación alta	(13,14 - >)

Figura 4. Frecuencia de la dimensión compensación



La tabla 10 y Figura 4, muestra la frecuencia de la dimensión "compensación de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna, año 2021" en una muestra de 59 observaciones, desglosada por niveles de compensación (bajo, medio, alto), la frecuencia de compensación es de 13 observaciones o el 22,03 % en el nivel bajo, 29 observaciones o el 49,15 % en el nivel medio, y 17 observaciones o el 28,81 % en el nivel alto. La suma de las frecuencias da como resultado 59 observaciones, lo que representa el 100 % de la muestra. Estos datos sugieren que la mayoría de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna tienen un nivel medio de compensación, mientras que menos trabajadores tienen un nivel bajo o alto.

#### 4.1.4. Gestión por competencias: desarrollo de personas

Tabla 12

*Frecuencia de la dimensión desarrollo de personas*

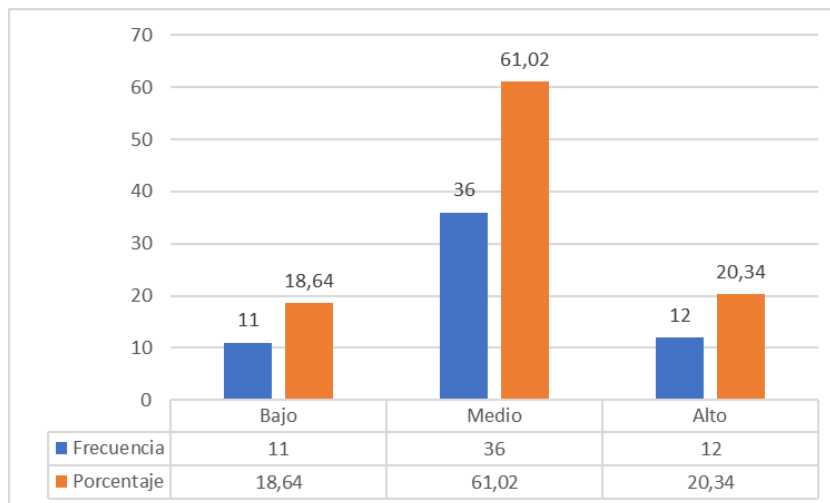
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11,00	18,64
Medio	36,00	61,02
Alto	12,00	20,34
Total	59,00	100,00

Tabla 13

*Escala de valoración de la dimensión desarrollo de personas*

Niveles	Puntaje
Desarrollo de personas bajo	(< - 13,30)
Desarrollo de personas medio	(13,31 - 19,72)
Desarrollo de personas alto	(19,73 - >)

Figura 5. Frecuencia de la dimensión desarrollo de personas



La tabla 12 y Figura 5, muestra la frecuencia de la dimensión "desarrollo de personas de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna, año 2021" en una muestra de 59 observaciones, desglosada por niveles de desarrollo (bajo, medio, alto), la frecuencia de desarrollo es de 11 observaciones o el 18,64 % en el nivel bajo, 36 observaciones o el 61,02 % en el nivel medio, y 12 observaciones o el 20,34 % en el nivel alto. La suma de las frecuencias da como resultado 59 observaciones, lo que representa el 100 % de la

muestra. Estos datos sugieren que la mayoría de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna tienen un nivel medio de desarrollo, mientras que menos trabajadores tienen un nivel bajo o alto.

#### 4.2. Resultados de la variable productividad laboral

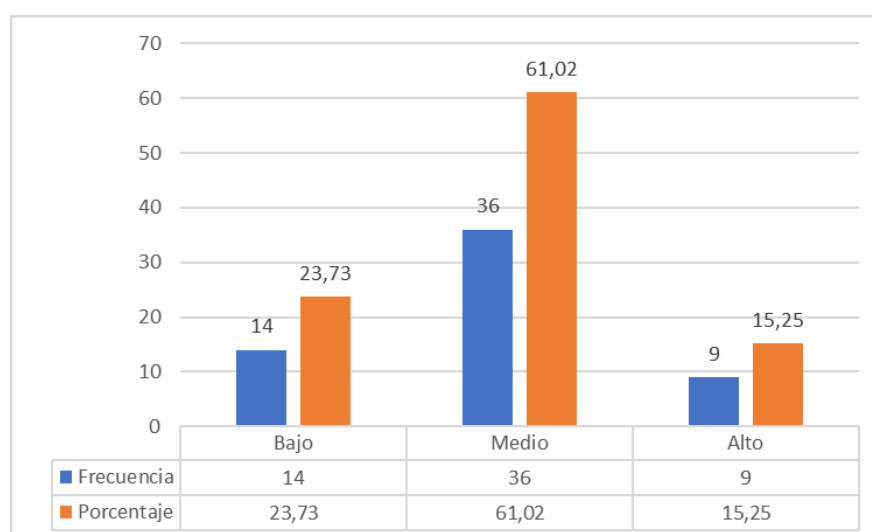
Tabla 14  
*Frecuencia de la variable productividad laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14,00	23,73
Medio	36,00	61,02
Alto	9,00	15,25
Total	59,00	100,00

Tabla 15  
*Escala de valoración de la variable productividad laboral*

Niveles	Puntaje
Productividad laboral baja	(< - 33,35)
Productividad laboral media	(33,36 - 41,62)
Productividad laboral alta	(41,63 - >)

Figura 6. Frecuencia de la variable productividad laboral



La Tabla 14 y Figura 6, muestra la frecuencia y el porcentaje de la variable productividad laboral de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna durante el año 2021.

Según la tabla, el 61,02 % de los trabajadores tiene una productividad laboral considerada como media, mientras que el 23,73 % de los trabajadores tiene una productividad laboral baja y el 15,25 % tiene una productividad laboral alta. Es importante destacar que la mayoría de los trabajadores tienen una productividad laboral media y que existe un porcentaje significativo de trabajadores con una productividad laboral baja.

#### 4.2.1. Productividad laboral: eficiencia

Tabla 16

*Frecuencia de la dimensión eficiencia*

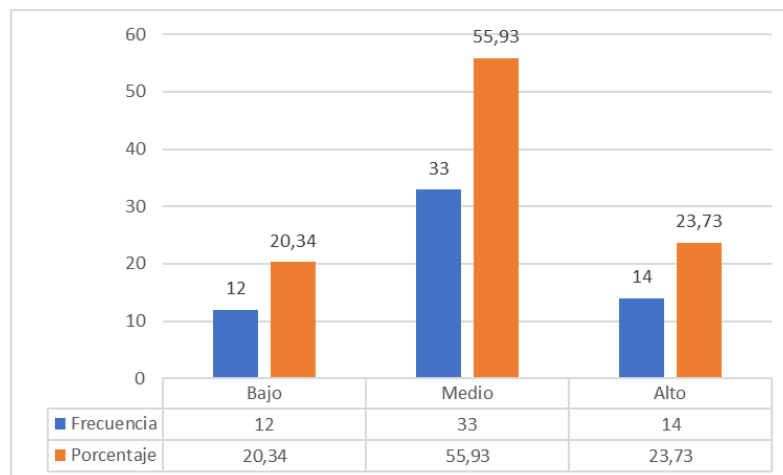
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12,00	20,34
Medio	33,00	55,93
Alto	14,00	23,73
Total	59,00	100,00

Tabla 17

*Escala de valoración de la dimensión eficiencia*

Niveles	Puntaje
Eficiencia baja	(< - 17,91)
Eficiencia media	(17,92 - 22,48)
Eficiencia alta	(22,49 - >)

Figura 7. Frecuencia de la dimensión eficiencia



La tabla 16 y Figura 7, muestran la frecuencia y el porcentaje de la dimensión de eficiencia de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna en el año 2021. Se puede observar que el nivel medio de eficiencia es el más frecuente, con una frecuencia de 33 trabajadores y un porcentaje del 55,93 %. El nivel alto de eficiencia es el segundo más frecuente, con una frecuencia de 14 trabajadores y un porcentaje del 23,73 %. Por último, el nivel bajo de eficiencia tiene una frecuencia de 12 trabajadores y un porcentaje del 20,34 %. En resumen, la mayoría de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna tienen un nivel medio de eficiencia.

#### **4.2.2. Productividad laboral: eficacia**

Tabla 18

*Frecuencia de la dimensión eficacia*

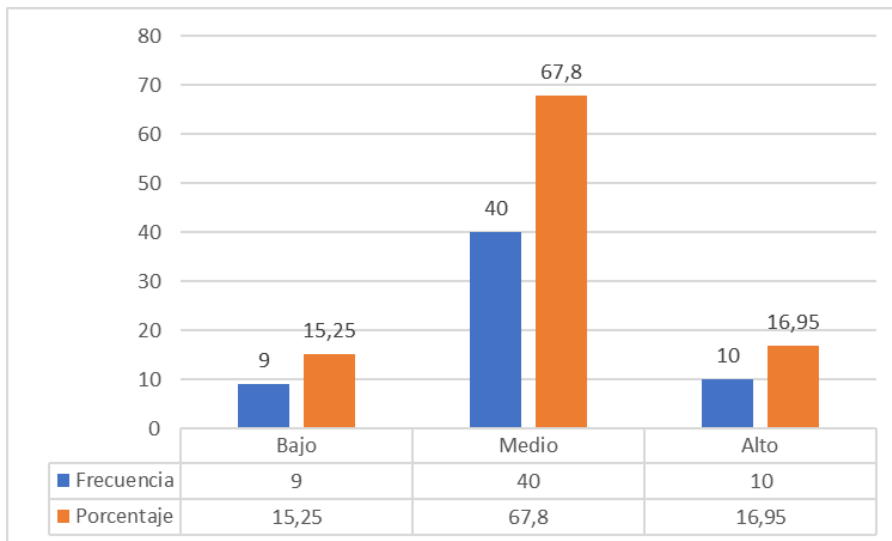
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9,00	15,25
Medio	40,00	67,80
Alto	10,00	16,95
Total	59,00	100,00

Tabla 19

*Escala de valoración de la dimensión eficacia*

Niveles	Puntaje
Eficacia baja	(< - 15,11)
Eficacia media	(15,12 - 19,45)
Eficacia alta	(19,46 - >)

Figura 8. Frecuencia de la dimensión eficacia



La Tabla 18 muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión eficacia de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna en el año 2021. Se observa que el nivel medio de eficacia es el más frecuente con 40 trabajadores (67,80 %), seguido del nivel bajo con 9 trabajadores (15,25 %) y del nivel alto con 10 trabajadores (16,95 %). En general, el 84,75 % de los trabajadores se encuentran en los niveles medio y alto de eficacia, mientras que el 15,25 % restante se ubica en el nivel bajo.

#### 4.3. Prueba de normalidad de las variables en estudio:

De la variable: “Gestión por competencias”

Hipótesis:

H<sub>0</sub>: “Los datos provienen de una distribución normal”

H<sub>i</sub>: “Los datos no provienen de una distribución normal”

Regla: “SIG o p-valor > 0.05: Se acepta H<sub>0</sub>; SIG o p-valor < 0.05: Se rechaza H<sub>0</sub>”

Tabla 20

*Prueba de normalidad: gestión por competencias*

Variables y/o dimensiones	Kolmogorov-smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión por competencias	0,085	59	0.200*	0,968	59	0,121
Selección de recursos humanos	0,115	59	0,051	0,974	59	0,236
Rendimiento	0,226	59	0,000	0,914	59	0,000
Compensación	0,124	59	0,025	0,948	59	0,013
Desarrollo de personas	0,212	59	0,000	0,890	59	0,000

\*. Esto es un límite inferior de la S. verdadera.

Esta tabla 20, presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para cada una de las variables o dimensiones evaluadas en el estudio. El estadístico de prueba indica cuánto se desvía la distribución de cada variable de una distribución normal. Si el valor de p asociado con el estadístico es mayor que el nivel de significancia establecido (0,05 en este caso), se acepta la hipótesis nula de que la variable se distribuye normalmente. En este caso, la variable "Gestión por competencias" tiene un estadístico de prueba de 0,085 y un valor de p de 0,200, lo que indica que no se puede rechazar la hipótesis nula y se puede asumir que esta variable sigue una distribución normal. Las otras cuatro variables tienen valores de p por debajo de 0,05, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que estas variables no siguen una distribución normal.

**4.3.1. De la variable de estudio: productividad laboral**

De la variable: "productividad laboral"

Hipótesis: H<sub>0</sub>: "Los datos provienen de una distribución normal"; H<sub>i</sub>: "Los datos no provienen de una distribución normal"

Regla: "SIG o p-valor > 0.05: Se acepta H<sub>0</sub>; SIG o p-valor < 0.05: Se rechaza H<sub>0</sub>"

Tabla 21

*Prueba de normalidad: productividad laboral*

Variables y/o dimensiones	Kolmogorov-smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Productividad laboral	0,188	59	0,000	0,922	59	0,001
Eficiencia	0,139	59	0,007	0,931	59	0,002
Eficacia	0,168	59	0,000	0,919	59	0,001

\*. Esto es un límite inferior de la S. verdadera.

La Tabla 21 muestra los resultados de la prueba de normalidad de tres variables o dimensiones: Productividad laboral, Eficiencia y Eficacia, utilizando el estadístico de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados indican que todas las variables tienen valores significativos en la prueba de normalidad, lo que significa que no siguen una distribución normal. La significancia de la prueba se muestra en la columna "Sig.", donde se observa que para la Productividad laboral y la Eficacia, la significancia es igual a cero, lo que indica que la probabilidad de que estas variables sigan una distribución normal es muy baja. Para la Eficiencia, la significancia es de 0,007, lo que indica que la probabilidad de que esta variable siga una distribución normal es baja pero no nula.

#### **4.4. Verificación de las hipótesis específicas**

##### **4.4.1. Hipótesis Específica 1**

a) Hipótesis

H<sub>0</sub>: La gestión por competencias en la selección de recursos humanos, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

H<sub>1</sub>: La gestión por competencias en la selección de recursos humanos, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

b) Significancia

Alfa = 0,05.

c) Estadístico:

R – de Pearson.

d) Valor de P

Tabla 22

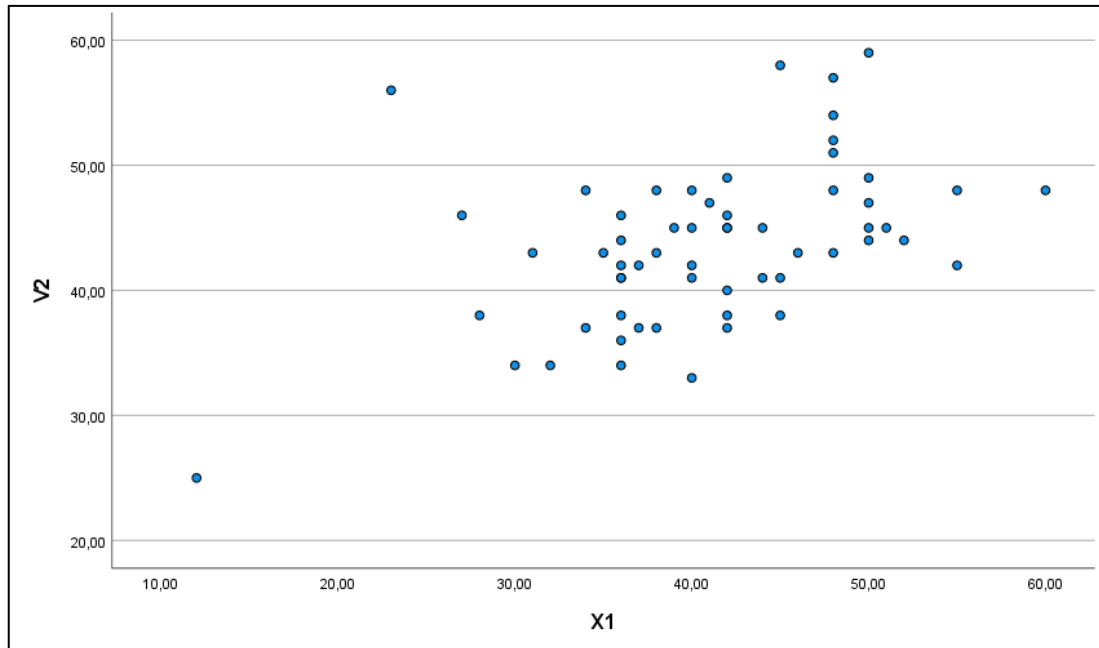
Prueba de hipótesis para la selección de RR.HH y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL, año 2021.

		Selección de recursos humanos	Productividad laboral
X1	Correlación de Pearson	1	0.467**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	59	59

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

La Tabla 22 muestra los resultados de la prueba de hipótesis para la selección de recursos humanos y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL en el año 2021. Los resultados muestran una correlación positiva significativa entre las dos variables, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.467 y un valor p de 0.000 (bilateral). Esto sugiere que hay una relación estadísticamente significativa entre la selección de recursos humanos y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL en el año 2021, lo que indica que la selección efectiva de personal puede tener un impacto positivo en la productividad del personal.

Figura 9. Diagrama de dispersión entre la selección de RR.HH y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL.



La Figura 9, indica que existe una relación entre los puntajes directos de la selección de RR.HH. y la "productividad del trabajo", ya que el coeficiente de correlación de Pearson (R) fue de 0,467 y fue significativo cuando el valor de p fue inferior a 0,05. Los pares ordenados (x, y) muestran claramente un patrón de asociación lineal ascendente.

#### e) Decisión

La gestión por competencias en la selección de recursos humanos incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

#### 4.4.2. Hipótesis específica 2

a) Hipótesis

H0: La gestión por competencias en el rendimiento, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

H1: La gestión por competencias en el rendimiento, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

b) Significancia

Alfa = 0,05.

c) Estadístico

R – de Pearson.

d) Valor de P

Tabla 23

Prueba de hipótesis para el rendimiento y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL, año 2021.

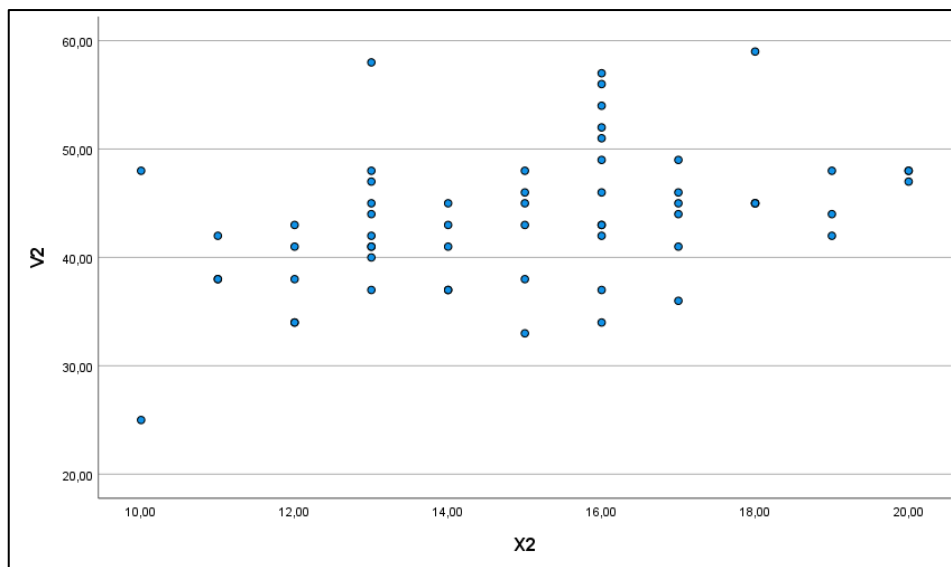
		Rendimiento	Productividad laboral
X2	Correlación de Pearson	1	0.396**
	Sig. (bilateral)		0,002
	N	59	59

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

La tabla 23 presenta los resultados de la prueba de hipótesis para evaluar la relación entre el rendimiento y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL en el año 2021. Los resultados indican que hay una correlación positiva significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.396 y un valor de

significancia bilateral de 0.002. Esto sugiere que los trabajadores que tienen un mejor rendimiento también tienden a tener una mayor productividad laboral en la UGEL.

Figura 10. Diagrama de dispersión entre el rendimiento y la productividad laboral de los trabajadores UGEL.



En la Figura 10, la correlación de Pearson de 0.396 indica que hay una relación positiva moderada entre las puntuaciones directas del rendimiento y la productividad laboral de los trabajadores. El hecho de que el valor p sea menor a 0,05 indica que la correlación es significativa, es decir, existe una relación real entre estas variables y no se debe al azar. Además, el patrón de asociación lineal ascendente entre los pares ordenados (x, y) sugiere que a medida que aumenta la puntuación en la dimensión de rendimiento, también aumenta la productividad laboral.

#### e) Decisión

La gestión por competencias en el rendimiento incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

#### 4.4.3. Hipótesis específica 3

a) Hipótesis

H0: La gestión por competencias en la compensación, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

H1: La gestión por competencias en la compensación, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

b) Significancia

Alfa = 0,05.

c) Estadístico

R – de Pearson.

d) Valor de P

Tabla 24

Prueba de hipótesis para la compensación y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL, año 2021.

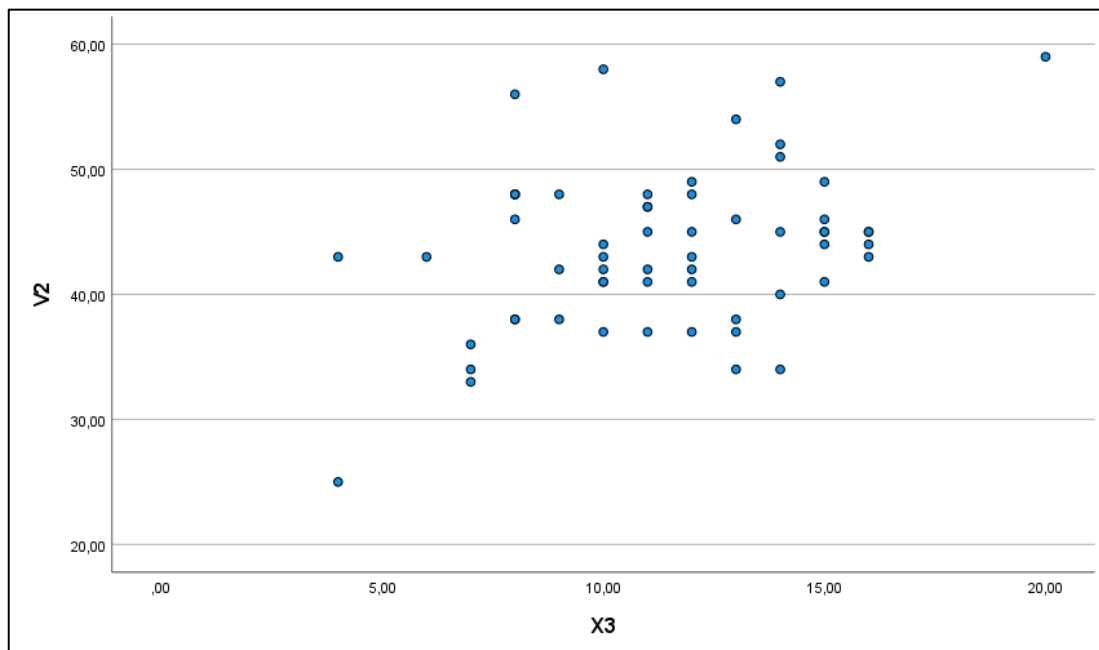
	Compensación	Productividad laboral
Correlación de Pearson	1	0.351**
Sig. (bilateral)		0,006
N	59	59

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

La tabla 24 muestra los resultados de la prueba de hipótesis para la relación entre la compensación y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL en el año 2021. La correlación de Pearson entre ambas variables fue de 0,351, lo que indica una relación positiva moderada. El valor p bilateral fue de 0,006, lo que significa que la relación es estadísticamente significativa al nivel de significación del 0,05. Se concluye que existe

evidencia de una relación positiva moderada entre la compensación y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL en el año 2021.

Figura 11. Diagrama de dispersión entre la compensación y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL.



La Figura 11, se encontró una relación entre la compensación y la “productividad laboral” de los trabajadores del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021, siendo la correlación R de Pearson de 0.351, y significativa, ya que el valor p es menor a 0,05. Los pares ordenados (x, y), se aprecia con claridad un patrón de asociación lineal ascendente.

#### e) Decisión

La gestión por competencias en la compensación incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

#### 4.4.4. Hipótesis específica 4

a) Hipótesis

H0: La gestión por competencias en el desarrollo de personas, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

H1: La gestión por competencias en el desarrollo de personas, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

b) Significancia

Alfa = 0,05.

c) Estadístico

R – de Pearson.

d) Valor de P

Tabla 25

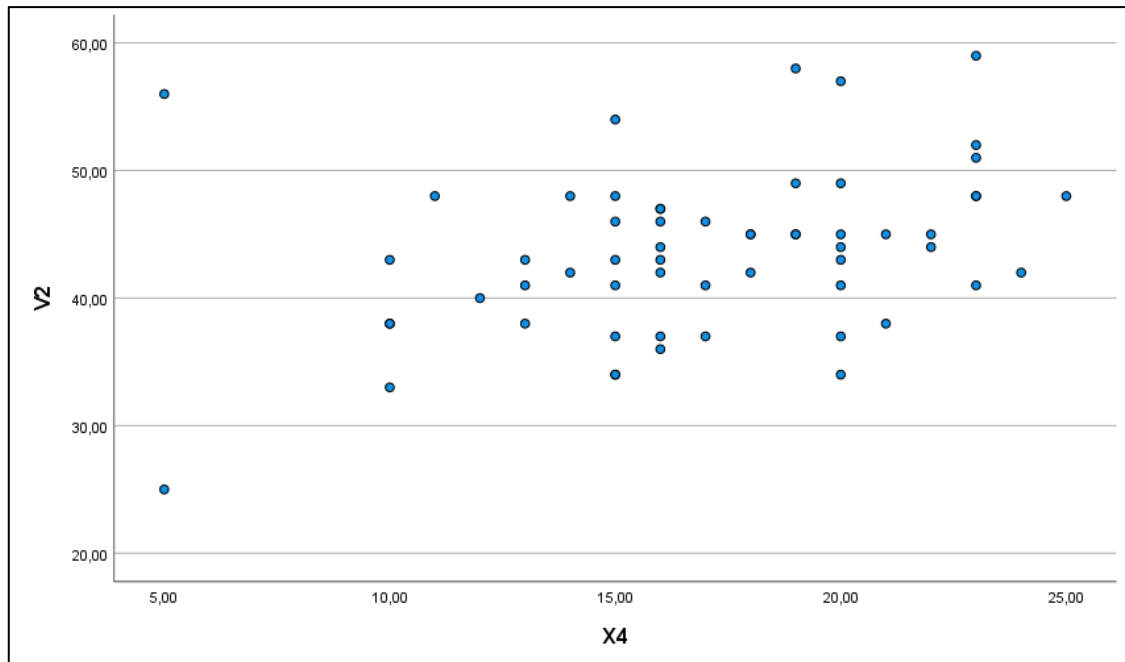
Prueba de hipótesis para el desarrollo de personas y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL, año 2021.

	Desarrollo de personas	Productividad laboral
Correlación de Pearson	1	0.344**
Sig. (bilateral)		0,008
N	59	59

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

En la Tabla 25 se presenta la prueba de hipótesis para evaluar la relación entre la variable "Desarrollo de personas" y la variable "Productividad laboral" de los trabajadores de la UGEL en el año 2021. Los resultados muestran una correlación positiva significativa entre ambas variables ( $r = 0.344$ ,  $p = 0.008$ ), lo que indica que a medida que aumenta el nivel de desarrollo de personas en los trabajadores, también aumenta su productividad laboral. Además, se observa que la muestra utilizada para el análisis es de 59 trabajadores para ambas variables.

Figura 12. Diagrama de dispersión entre el desarrollo de personas y la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL, año 2021.



En la Figura 12, se encontró una relación entre las puntuaciones directas del desarrollo de personas y la “productividad laboral” de los trabajadores de la UGEL, año 2021, siendo la correlación R de Pearson de 0.344, y significativa ya que el valor p es menor a 0,05. Los pares ordenados (x, y), se aprecia con claridad un patrón de asociación lineal ascendente.

#### e) Decisión

La gestión por competencias en el desarrollo de personas incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

#### 4.5. Hipótesis general

##### a) Hipótesis

H0: La gestión por competencias incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

H1: La gestión por competencias incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.

##### b) Significancia

Alfa = 0,05.

##### c) Estadístico: Regresión lineal simple.

##### d) Valor de P

Tabla 26

Resumen de regresión lineal de gestión por competencias versus productividad laboral				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.479 <sup>a</sup>	0,229	0,216	5,68662

##### a. Predictores: (Constante), gestión por competencias

La tabla 26 presenta un resumen del modelo de regresión lineal simple entre la variable independiente "gestión por competencias" y la variable dependiente "productividad laboral". Los resultados indican que el coeficiente de correlación (R) es de 0.479, lo que indica una relación positiva moderada entre ambas variables. El coeficiente de determinación (R cuadrado) es de 0.229, lo que indica que el 22.9 % de la variabilidad en la productividad laboral puede ser explicada por la gestión por competencias. El R cuadrado ajustado es de 0.216, lo que indica que el modelo no mejora significativamente al agregar más variables. El error estándar de la estimación es de 5.68662, lo que indica la cantidad de error que se espera en la estimación de la productividad laboral basada en la gestión por competencias.

Tabla 27  
Anova

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	547,975	1	547,975	16,945	0.000 <sup>b</sup>
	Residuo	1.843,246	57	32,338		
	Total	2.391,220	58			

a. Variable dependiente: productividad laboral

b. Predictores: (Constante), gestión por competencias

La tabla 27 muestra los resultados del análisis de varianza (ANOVA) para el modelo de regresión lineal de gestión por competencias versus productividad laboral. El ANOVA compara la suma de cuadrados entre los grupos (regresión) y la suma de cuadrados dentro de los grupos (residuos), para determinar si la varianza explicada por el modelo es significativamente mayor que la varianza no explicada. En este caso, el valor de F obtenido es de 16.945 con un p-valor de 0.000, lo que indica que la regresión es estadísticamente significativa y que el modelo es útil para predecir la productividad laboral a partir de la gestión por competencias. Además, la suma de cuadrados de la regresión (547,975) es mucho mayor que la suma de cuadrados de los residuos (1.843,246), lo que sugiere que la regresión explica una cantidad significativa de la variabilidad en la productividad laboral.

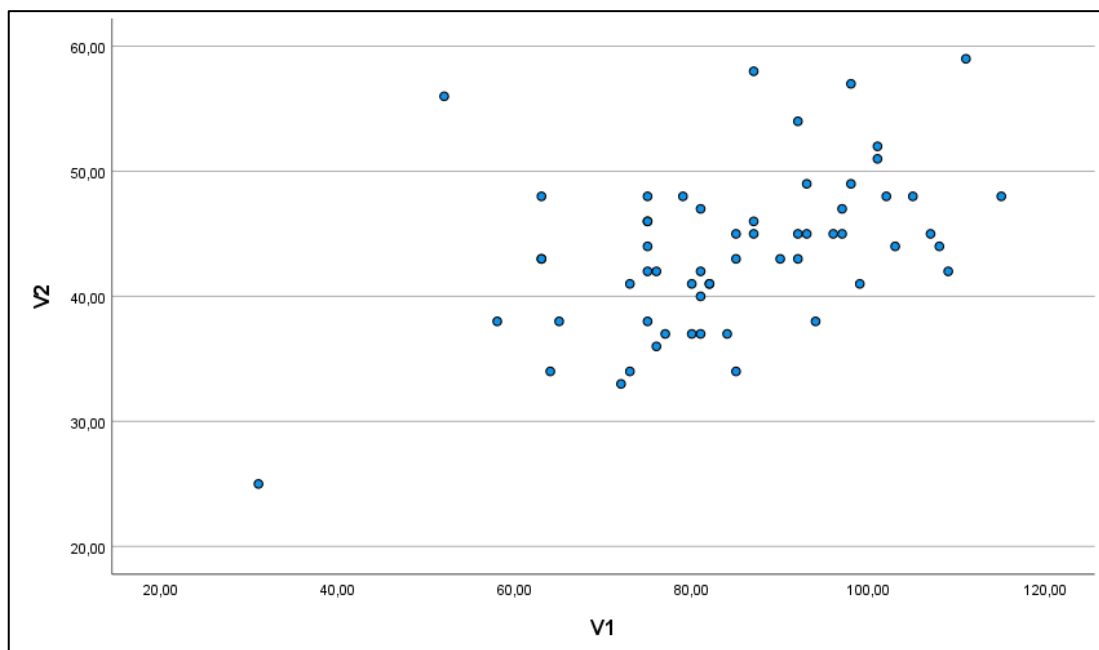
Tabla 28  
Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	27,254	4,054		6,723	0,000
	Gestión por competencias	0,195	0,047	0,479	4,116	0,000

a. Variable dependiente: productividad laboral

En la Tabla 28 muestra los coeficientes resultantes del modelo de regresión lineal entre la variable independiente "Gestión por competencias" y la variable dependiente "Productividad laboral". La columna "Coeficientes no estandarizados" muestra los valores de los coeficientes de regresión para la constante (27,254) y la variable independiente "Gestión por competencias" (0,195). La columna "Coeficientes estandarizados" muestra los valores de los coeficientes de regresión estandarizados para la variable independiente "Gestión por competencias" (0,479). La columna "t" muestra el valor del estadístico t para cada coeficiente, que se utiliza para calcular el valor de p (mostrado en la columna "Sig."). La constante y la variable independiente "Gestión por competencias" son significativas a un nivel de confianza del 95 %, ya que el valor de p asociado es menor que 0,05. En resumen, el modelo de regresión lineal muestra que la variable independiente "Gestión por competencias" tiene un efecto positivo significativo sobre la variable dependiente "Productividad laboral". Por lo tanto, se puede afirmar que una buena gestión por competencias se relaciona positivamente con la productividad laboral de los trabajadores de la UGEL en el año 2021.

Figura 13. Diagrama de dispersión entre la gestión por competencias y productividad laboral.



En la Figura 13, se encontró una relación entre las puntuaciones directas de la “Gestión por competencias” y la “productividad laboral”, siendo la correlación R de Pearson de 0.479, y significativa ya que el valor p es menor a 0,05. Los pares ordenados (x, y) evidencian con claridad un patrón de asociación lineal ascendente.

## DISCUSIÓN

La gestión por competencias es una herramienta cada vez más utilizada en la gestión gerencial de las empresas, ya que permite evaluar y desarrollar las habilidades y competencias de los trabajadores. Los resultados indican que la mayoría de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna tienen un nivel medio de gestión por competencias, ya que el 59,32 % de los trabajadores se encuentra en este nivel. Estos datos son relevantes porque sugieren que la mayoría de los trabajadores tienen un nivel aceptable de gestión por competencias, lo que podría indicar una buena gestión de los recursos humanos en la organización. Sin embargo, es importante destacar que aún existe una parte significativa de los trabajadores que se encuentra en el nivel bajo de gestión por competencias, lo que puede ser un área de mejora para la institución.

En este sentido según Lora (2020), señala que la aplicación de modelos de gestión por competencias puede ser una herramienta útil para la organización, ya que permite evaluar y desarrollar las habilidades y competencias de los trabajadores, disminuyendo el índice de rotación y generando un valor agregado en el aporte de los empleados a la misión y visión de la institución. Además, los resultados presentados por Santos (2022), en la tabla 4 y figura 1 sobre la gestión por competencias en docentes universitarios también muestran un mayor porcentaje en el nivel medio de gestión por competencias. Esto podría ser una indicación de que el nivel medio de gestión por competencias es el más común en el ámbito laboral en general.

Por otro lado, la investigación de Llanque (2022), encontró que el nivel predominante de la gestión por competencias en la Municipalidad Distrital de Calana es regular. Esto puede indicar que, aunque la gestión por competencias se está utilizando, aún hay margen de mejora para adaptarla a las necesidades específicas de la organización y los trabajadores. Aunque los resultados de la investigación de la UGEL Tacna y la Municipalidad Distrital de Calana son diferentes en cuanto al nivel de gestión por competencias, ambas coinciden en que aún existe espacio para mejorar la gestión de las competencias de los trabajadores y optimizar su rendimiento en la organización.

Es importante que las organizaciones continúen evaluando y mejorando sus procesos de gestión de competencias para mantenerse competitivas y eficientes en el mercado laboral actual. Por otro lado, la investigación de Navarrete (2019), realizada en la Municipalidad Distrital de Sondorillo, reporta un valor predominante de nivel medio o regular en cuanto a la gestión por competencias. Este resultado es similar al obtenido en la muestra de trabajadores de la UGEL Tacna, lo que sugiere que la gestión por competencias se encuentra en un nivel similar en ambas organizaciones.

Los resultados de la dimensión de selección de RR.HH. de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna en el año 2021. En general, se puede observar que la mayoría de los trabajadores tienen un nivel medio de selección de RR.HH., con un 57,63 % de las observaciones. Esto indica que la organización tiene un buen nivel de selección, pero aún puede mejorar. Es importante tener en cuenta que la selección de personal es una función crítica en cualquier organización, ya que tiene un impacto directo en la calidad del trabajo, la satisfacción de los empleados y, en última instancia, en el éxito de la empresa.

Según los datos presentados por Advíncula (2019), se puede apreciar que en su estudio el 66 % de los colaboradores consideró que el nivel de selección de personal en la empresa era regular, lo que sugiere que hay margen para la mejora. Es fundamental que la UGEL Tacna y cualquier otra organización se asegure de que su proceso de selección de RR.HH. esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y que permita la contratación de personal altamente calificado y competente. Una selección adecuada de RR.HH. puede mejorar significativamente la eficiencia, eficacia y productividad de una organización, lo que se traduce en una ventaja competitiva. Por lo tanto, es importante que la organización continúe monitoreando y mejorando su proceso de selección de RR.HH. para asegurar el éxito a largo plazo.

Los resultados indican que la mayoría de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna tienen un nivel medio de rendimiento, ya que el 38,98 % de los trabajadores se encuentra en este nivel, resultados que difieren de los datos proporcionados por Mendieta et al (2020), que parecen sugerir que hay una discrepancia entre la evaluación de rendimiento realizada por los jefes inmediatos y la percepción de

los trabajadores. El hecho de que el 60 % de los trabajadores no esté de acuerdo con la calificación obtenida indica que existe un descontento significativo en la forma en que se evalúa el rendimiento en esta organización. Es posible que este descontento pueda afectar negativamente la motivación y el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez puede tener un impacto en su rendimiento. Por lo tanto, sería importante que la UGEL Tacna considerara la posibilidad de revisar su sistema de evaluación del rendimiento y considerar la retroalimentación de los trabajadores al respecto. Según la investigación de Diaz (2021), hay una discrepancia en la percepción del rendimiento de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna. Mientras que en la presente investigación la mayoría de los trabajadores tienen un nivel medio de rendimiento, la fuente de Diaz (2021), indica que un porcentaje significativo de los encuestados percibe el rendimiento como regular o eficiente.

Ambas investigaciones coinciden en que la mayoría de los trabajadores encuestados tienen una percepción de nivel medio en la dimensión de compensación, el 49,15 % de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna tienen un nivel medio de compensación, mientras que en la investigación de Llanque (2022), se indica que el 62,1 % de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Distrital de Calana consideran que la gestión por competencias en la dimensión de compensación es media. Es importante destacar que la compensación es una variable relevante para los trabajadores. Por tanto, es necesario que las organizaciones, tanto la UGEL Tacna como la Municipalidad Distrital de Calana, tomen en cuenta las percepciones de los trabajadores en cuanto a la dimensión de compensación, con el fin de mejorar su gestión y aumentar el compromiso y desempeño de los trabajadores.

La frecuencia de la dimensión "desarrollo de personas" de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna, y se puede observar que la mayoría de los trabajadores tienen un nivel medio de desarrollo. En este sentido, según Fonseca (2021), señala que es importante destacar que la gestión del talento es fundamental para mantener a los empleados motivados y comprometidos con la organización. La gestión del talento no solo se trata de identificar y contratar a los empleados más talentosos, sino también de desarrollar personas y retener a estos empleados para que puedan crecer y contribuir al éxito de la organización. Los gerentes de talento deben asegurarse de que los empleados

se sientan valorados en la organización y que tengan oportunidades para crecer y desarrollarse en su carrera profesional.

Los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna tienen una productividad laboral media, con un porcentaje del 61,02 %. Esto sugiere que la mayoría de los trabajadores están cumpliendo con los objetivos y tareas establecidos para sus roles, pero aún hay margen para mejorar su desempeño y alcanzar una productividad laboral más alta. Por otro lado, la valoración de la productividad laboral según Juárez y Silupu (2021), muestra que el 70,2 % de los encuestados la califica en un nivel alto. Es posible que esta valoración esté basada en criterios diferentes a los utilizados en la presente investigación, lo que podría explicar las diferencias en los resultados. Por lo tanto, es importante considerar que la percepción de la productividad laboral puede variar entre diferentes grupos y contextos. La información presentada en la presente investigación y la investigación de Choque (2021), muestran una similitud en cuanto al nivel predominante de productividad laboral. En ambos casos se observa que la mayoría de los trabajadores tienen una productividad laboral considerada como media. En general, se puede decir que la información presentada en la presente investigación y la investigación de Choque (2021), sugieren que la productividad laboral de los trabajadores del sector público en la región de Tacna podría ser mejorada, en particular en aquellos trabajadores que tienen una productividad laboral considerada como baja.

La diferencia entre los resultados obtenidos la presente investigación y lo señalado por Juárez y Silupu (2021), respecto a la eficiencia de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna es notable. Mientras que en la presente investigación el nivel medio de eficiencia es el más frecuente, con un porcentaje del 55,93 %, Juárez y Silupu (2021), señalan que el nivel alto de eficiencia es predominante, con un 57,1 %. Es importante tener en cuenta que estos resultados pueden ser explicados por diferentes factores, como el tamaño y la composición de la muestra, la metodología utilizada para medir la eficiencia y la interpretación de los resultados. En cualquier caso, es importante destacar que la eficiencia es una dimensión clave en cualquier organización y que su medición y análisis son fundamentales para mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores.

Por otro lado, la investigación de Flores y Egovail (2021), proporciona información adicional sobre la percepción de los trabajadores de la municipalidad en relación con la productividad laboral en la dimensión de eficiencia. Según los resultados, una gran parte de los trabajadores perciben que la productividad laboral en esta dimensión es media, lo que coincide con el nivel medio de eficiencia observado en la presente investigación. Sin embargo, es importante destacar que un porcentaje significativo de trabajadores percibe que la productividad laboral es baja, lo que indica la necesidad de mejorar las condiciones laborales y la capacitación de los trabajadores para mejorar su desempeño. En general, estos hallazgos pueden ser útiles para la implementación de políticas y estrategias para mejorar el desempeño laboral en el área administrativa de la UGEL Tacna y en otras organizaciones similares.

La dimensión de eficacia es esencial para medir el rendimiento de los trabajadores en cualquier organización. En este caso, la presente investigación muestra que el nivel medio de eficacia es el más común entre los trabajadores del área administrativa de la UGEL Tacna, lo que indica que están cumpliendo con las metas y objetivos establecidos en su trabajo diario. Sin embargo, es preocupante que el 15,25 % de los trabajadores estén en el nivel bajo de eficacia, lo que sugiere que están teniendo dificultades para cumplir con sus responsabilidades y objetivos. Es importante destacar que, aunque el estudio de Juárez y Silipu (2021), no coincide exactamente con los resultados de la presente investigación, ambos muestran que el nivel medio es el más común en términos de eficacia. Es posible que las diferencias se deban a las metodologías utilizadas en cada estudio o a las características específicas de los trabajadores y organizaciones evaluadas. En cualquier caso, estos resultados sugieren que es necesario que la UGEL Tacna preste atención a los trabajadores con niveles bajos de eficacia y busque estrategias para ayudarles a mejorar su rendimiento. Además, es importante mantener y fomentar el nivel alto y medio de eficacia en los trabajadores para garantizar un buen rendimiento de la organización en su conjunto.

## CONCLUSIONES

1. Según el coeficiente de relación R de Pearson con un índice de 0,479 nos indica una correlación positiva entre la “gestión por competencias” y “productividad laboral”, también se observa un “R cuadrado” = 0,229; podemos decir que la “productividad laboral” está influenciada por la “gestión por competencias” en un 22,9 % con eso podemos afirmar que si existe incidencia de la variable gestión por competencias y en la variable productividad laboral. Así mismo según lo manifestado por los encuestados que son un total de 59 trabajadores de la UGEL Tacna, cuando se alcanza un nivel alto de gestión por competencias con un 25,4 %, se alcanzan niveles de productividad laboral en la categoría medio con 16,9 % y alto con 8,5 %.
2. Según la dimensión de “selección de RR.HH.” y la variable “productividad laboral”, se encuentran correlacionadas, con una fuerza de correlación de 46,7 %; además dicha correlación es significativa ya que el valor  $p = 0,000$  es menor a 0,05. Así mismo según lo manifestado por los encuestados que son un total de 59 trabajadores de la UGEL Tacna, cuando se alcanza un nivel alto de “selección de RR.HH.” con un 27,1 %, se alcanzan niveles de productividad laboral en la categoría medio con 16,9 % y alto con 10,2 %.
3. Según la dimensión de “rendimiento” y la variable “productividad laboral”, se encuentran correlacionadas, con una fuerza de correlación de 39,6 %; además dicha correlación es significativa ya que el valor  $p = 0,002$  es menor a 0,05. Así mismo según lo manifestado por los encuestados que son un total de 59 trabajadores de la UGEL Tacna, cuando se alcanza un nivel alto de “rendimiento” con un 27,1 %, se alcanzan niveles de productividad laboral en la categoría medio con 22,0 % y alto con 3,4 %.

4. Según la dimensión de “compensación” y la variable “productividad laboral”, se encuentran correlacionadas, con una fuerza de correlación de 35,1 %; además dicha correlación es significativa ya que el valor  $p = 0,006$  es menor a 0,05. Así mismo según lo manifestado por los encuestados que son un total de 59 trabajadores de la UGEL Tacna, cuando se alcanza un nivel alto de “compensación” con un 28,8 %, se alcanzan niveles de productividad laboral en la categoría medio con 18,6 % y alto con 8,5 %.
  
5. Según la dimensión de “desarrollo de personas” y la variable “productividad laboral”, se encuentran correlacionadas, con una fuerza de correlación de 34,4 %; además dicha correlación es significativa ya que el valor  $p = 0,008$  es menor a 0,05. Así mismo según lo manifestado por los encuestados que son un total de 59 trabajadores de la UGEL Tacna, cuando se alcanza un nivel alto de “desarrollo de personas” con un 20,3 %, se alcanzan niveles de productividad laboral en la categoría medio con 13,6 % y alto con 5,1 %.

## RECOMENDACIONES

1. El Área de Administración de la UGEL, tras haber demostrado que la "gestión por competencias" tiene un impacto positivo en la productividad laboral, señalar pautas que las entidades públicas en el ámbito de las Oficinas de Recursos Humanos puedan seguir administrando el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos de manera estandarizada y alineada, según El Peruano, (2014), este enfoque contribuirá a fortalecer el servicio civil y a mejorar continuamente la administración pública, puesto que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público para establecer, desarrollar y ejecutar la política de Estado sobre el servicio civil.
2. El Área de Administración de la UGEL, tras haber demostrado que la "selección de recursos humanos" tiene una relación directa con la "productividad laboral", que tome en cuenta la gestión del empleo como base de un subsistema que engloba políticas y prácticas para administrar el flujo de servidores civiles en el sistema de gestión de recursos humanos desde su incorporación hasta su desvinculación, según El Peruano, (2014), este subsistema contiene dos grupos de procesos: la gestión de la incorporación, que abarca la selección, vinculación, inducción y período de prueba, y la administración de personas, que comprende la gestión de la normativa, procedimientos y herramientas relacionados con la administración y control de los servidores civiles en la administración pública.
3. El Área de Administración de la UGEL, tras haber demostrado que el "rendimiento" está relacionado con la "productividad laboral", que tome en cuenta el subsistema de gestión del rendimiento, ya que este subsistema según El Peruano, (2014), identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas

institucionales, y evidencia las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos, lo que a su vez beneficia a la entidad. Por lo tanto, es importante considerar el proceso de evaluación del desempeño, que es integral, sistemático y continuo, y que implica una apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor civil en cumplimiento de los objetivos y funciones del puesto.

4. El Área de Administración de la UGEL, tras haber demostrado que "la compensación" está relacionada con la "productividad laboral", considere la gestión de la compensación como un subsistema según El Peruano (2014), este subsistema incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad otorga al servidor civil en contraprestación a su contribución a los fines de la organización, de acuerdo con el puesto que ocupa. El subsistema se compone de dos procesos: la administración de compensaciones y la administración de pensiones.
  
5. El Área de Administración de la UGEL, tras haber demostrado que el "desarrollo del personal" está relacionado con la "productividad laboral", considere el subsistema de gestión del desarrollo y capacitación, que según El Peruano (2014), aborda políticas de progresión en la carrera y el desarrollo de habilidades, destinadas a garantizar la adquisición de conocimientos individuales y colectivos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, y promover las competencias de los empleados y su crecimiento profesional. Este subsistema incluye dos procesos: Capacitación, mejorando sus competencias y habilidades para contribuir a mejorar la calidad de los servicios y la planificación de la formación laboral y profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Advíncula Bermeo, Y. (2019). *Gestión por competencias y competitividad empresarial en hipermercados Tottus Pachacutec, Lima - 2018*. [https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1620/Advíncula Bermeo%2C Yoselin Milagros.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1620/Advíncula%20Bermeo%20Yoselin%20Milagros.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias: casos* (E. G. S.A (ed.); Segunda).
- Alles, M. A. (2010). PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS. *The Bottom Line*.
- Alles, Martha. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (p. 68).
- Amabile, T. (1996). Creativity in context: Update to "The social psychology of creativity". *Westview Press*.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. *Kogan Page Publishers*.
- Avolio, B., & Yammarino, F. (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. *Emerald Group Publishing*.
- Bass, B. (2008). The Bass handbook of leadership. *Theory, Research, and Managerial Applications*.
- Becerra Gálvez, M. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*.
- Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en*

*empresas competitivas.*

- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
- Carrasco, M. C. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015* [Universidad Nacional José María Arguedas]. [https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel\\_Casa\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Casado, J., Gómez, J., & Piñeiro, M. (2016). Medición de la eficiencia en la utilización de recursos: una revisión de la literatura. *Revista de Economía y Empresa*, 33(1), 25–38.
- Cascio, W., & Aguinus, H. (2005). *Applied psychology in human resource management*. Prentice Hall.
- Castro, R., & González, A. (2018). Gestión del conocimiento en la empresa: un enfoque hacia la productividad. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 67–82.
- Chang, A., & Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group-level consequences of organizational diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 63–82.
- Chávez Hernández, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Pensamiento y Gestión. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200007)
- Choque Illacutipa, D. (2021). *La influencia de la gestión del talento humano en la productividad laboral, de la oficina regional de administración del Gobierno Regional de Tacna, 2019*. <http://161.132.207.135/handle/20.500.12969/1967>

- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.
- Cruz, P. K., & Vega, G. M. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Universidad de Antofagasta.
- Cuadra, D., Castro, P., & Julia, M. (2018). *Tres Saberes en la Formación Profesional por Competencias: Integración de Teorías Subjetivas, Profesionales y Científicas*. Formación Universitaria. [moz-extension://15932787-f1cf-4975-a0c8-50c145ed5879/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fsciolo.conicyt.cl%2Fpdf%2Fformuniv%2Fv11n5%2F0718-5006-formuniv-11-05-00019.pdf](https://www.scielo.cl/formuniv-11-05-00019.pdf)
- Delgado Bohórquez, V. M. (2009). El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones. *Económicas CUC*, 30(30), 25–38.
- Delgado, J. (2010). *Productividad laboral*. Equipo Navent. <https://www.bumeran.com.pe/noticias/productividad-laboral/>
- Díaz Paz, R. (2021). *Gestión por competencias y gestión del rendimiento en el sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2020*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69402/Díaz\\_PRR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69402/Díaz_PRR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- EcuRed. (2009). *Desempeño laboral*. Artículos de Actualidad. [https://www.ecured.cu/Desempeño\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempeño_laboral)
- El Peruano. (2014). *Normas Legales* (pp. 1–7).
- ESCOBAR VALENCIA, M. (2004). *LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?*

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>

Flores Fernandez, R., & Egoavil Valera, D. (2021). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2021*.  
<http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/1114>

Fonseca Puentes, C. (2021). *Crecimiento laboral del talento humano en una organización mediante la gestión por competencias*.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/38410>

Galdeano Bienzobas, C., & Barderas, A. V. (2010). *Competencias profesionales* (Vol. 21, Issue 1). <http://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v21n1/v21n1a4.pdf>

Gallart, M. (1997). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo en: Cuestiones actuales de la formación*. Cinterfor/OIT.

Hernández, R. (2018). La importancia de la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en la competitividad empresarial. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 11(2), 119–128.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Diseños de Investigación Científica*.  
<https://es.slideshare.net/himmel.salinas/diseos-de-investigacin-cientfica-cap-7-sampieri>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta, pp. 1–634).

Hoyos Torres, W. (2010). Diseño de perfil del cargo. *Revista Universidad EAFIT*, 46, 11–30.

Huffcutt, A., Conway, J., Roth, P., & Stone, N. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews.

*Journal of Applied Psychology*, 86(5), 897–913.

Juárez Vivas, S., & Silupú Pacherez, F. (2021). *Gestión del Rendimiento y Productividad Laboral en los Colaboradores de la Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos AMPBAO* - Sullana 2021.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82062/Juárez\\_VSK-Silupú\\_PFF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82062/Juárez_VSK-Silupú_PFF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. HarperCollins.

Kuhl, J., & Beckmann, J. (1994). Volitional mediators of cognition-behavior consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 27(1), 161–208.

Lawler, E. (2003). *Treat people right!: How organizations and employees can create a win/win relationship to achieve high performance at all levels*. John Wiley & Sons.

LLanque Catari, A. G. (2020). *Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018*. UNJBG.

Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. (Ediciones).

López Gumucio, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129–152.

Lora Guzmán, H. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94. moz-extension://c31c4b6d-c1d9-421d-9255-0481178d338e/enhanced-

reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2F Dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7511954.pdf

Lussier, R., & Achua, C. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage Learning.

Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–359.

Marzà, L. (2016). La vocación: Una mirada a través de la historia y de la experiencia personal. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 19(2), 109–121.

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society* (Van Nostra).

Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público. Un enfoque analítico*. <https://alejandromedinag.files.wordpress.com/2017/01/documento-006-libro-gestic3b3n-por-procesos-y-creacic3b3n-de-valor-pc3bablico2.pdf>

Medina, J. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, 110–119.

Mendieta Ortega, M., Erazo Álvarez, J., & Narváez Zurita, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/105/1051316010/1051316010.pdf>

- Mertens, L. (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias*. Cinterfor/OIT.
- Meyer, J. ., & Allen, N. J. (1997). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 61–89.
- Milkovich, G., & Newman, J. (2016). Compensation. *Education*.
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20, 1–20.
- Navarrete Ocaña, J. (2021). *Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Sondorillo, 2021*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70309/Navarrete\\_OJ-A-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70309/Navarrete_OJ-A-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- OIT. (2016). *El recurso humano y la productividad* (Primera).
- Pereyra, A. (2003). Llamar la atención sin romper el clima. *Consultores*.
- Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.pdf](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retención%20del%20personal.pdf)
- Restrepo, L. S., Ladino, A. M., & Orozco, D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et Technica*, 39.
- Rivas Tovar, L. (2011). *Las nueve competencias de un investigador*. Investigación

Administrativa.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782011000200034](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782011000200034)

Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración*. Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.

Rosado, E., & Tàpies, J. (2017). La tecnología como factor de eficiencia empresarial: un análisis de su impacto en el sector manufacturero español. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 20(1), 11–25.

Santos Mejía, C. (2022). Gestión por competencias, administración del talento humano y la productividad investigativa del personal docente en una Universidad Nacional del Perú – 2019. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(1), 1–22.  
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1494/2079>

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2011). *Organizational behavior*.

Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley and Sons.

Spencer, L., & Mc Clelland, D. (1984). *Competency assessment methods: History and state of the art*.

Stoner, J., & Freeman, E. (1994). *Administration*. (S. A. Prenticed Hall, Hispanoamericana (ed.); Quinta Edi).

Treviño, L., & Nelson, K. A. (2016). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.

Velasquez, M. (2017). Business ethics: Concepts and cases. *Pearson*.

Viteri Moya, J. rené. (2015). *GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN CON ENFOQUE SISTÉMICO*.

Wickens, C. (2008). Multiple resources and mental workload. Human Factors. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 60(3), 449–455.

## ANEXOS

### ANEXO 1- MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### TÍTULO: “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo General:</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable 1: Gestión por competencias</b>  <b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por competencias en la selección de recursos humanos</li> <li>• Gestión por competencias en el rendimiento</li> <li>• Gestión por competencias en la compensación</li> <li>• Gestión por competencias en el desarrollo de personas</li> </ul>	Conocimiento del puesto Inteligencia general Razonamiento inductivo deductivo Atención dispersa y amplia Facilidad para coordinar Espíritu de integración Iniciativa propia Cooperación Liderazgo de personas Ética Vocación de servicio	<b>Tipo:</b> Básica  <b>Nivel:</b> El nivel es explicativo  <b>Población:</b> Trabajadores nombrados y contratados del Decreto Legislativo N° 276 y Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna conformado por 69 personas.  <b>Muestra:</b> 59 trabajadores  <b>Técnica:</b> Encuesta	Cuestionario: gestión por competencias Autores Llanque Alicia Procedencia Propuesta por el investigador
¿De qué manera la gestión por competencias incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021?	Determinar de qué manera la gestión por competencias incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.	La gestión por competencias incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.				
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis Específica</b>				
a) ¿Cómo la gestión por competencias en la selección de recursos humanos, incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021?	a) Establecer cómo la gestión por competencias en la selección de recursos humanos, incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.	a) La gestión por competencias en la selección de recursos humanos, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.				
b) ¿De qué forma la gestión por competencias en el rendimiento, incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021?	b) Evaluar cómo la gestión por competencias en el rendimiento, incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.	b) La gestión por competencias en el rendimiento, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.		Logro de resultados Calidad de trabajo ejecutado Cantidad de trabajo ejecutado Capacidad de autoorganización  Retribución salarial Aguinaldo Reconocimiento Promoción		

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
c) ¿En qué medida la gestión por competencias en la compensación, incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021?	e) Demostrar cómo la gestión por competencias en la compensación, incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.	e) La gestión por competencias en la compensación, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.		Inteligencia competitiva Creatividad para aplicar a la tarea Innovación para aplicar a la tarea Pensamiento estratégico Compromiso con los valores organizacionales		
d) ¿De qué forma la gestión por competencias en el desarrollo de personas, incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021?	d) Comprobar cómo la gestión por competencias en el desarrollo de personas, incide en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.	d) La gestión por competencias en el desarrollo de personas, incide significativamente en la productividad laboral del Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, año 2021.	<b>Variable 2: Productividad laboral</b> <b>Dimensiones:</b> • Eficiencia  • Eficacia	Eficiencia en la utilización de recursos naturales Eficiencia en la utilización de recursos tecnológicos Eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales  Eficiencia en el tiempo empleado por labores encargadas Eficiencia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas		Cuestionario: productividad laboral Autores Llanque Alicia Procedencia Propuesta por el investigador

## ANEXO 2 - instrumentos

### GESTIÓN POR COMPETENCIAS

ESTIMADO SR. SRA. SRTA.:

---

Es muy grato presentarme ante usted, la suscrita Bach. Diana Carolina Tuso Quispe, aspirante al grado de Maestro en Ciencias con mención en Gerencia Pública.

Me encuentro realizando un estudio, respecto a “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021”.

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación el cual tiene fines exclusivamente académicos y se mantendrá absoluta reserva.

Por favor lea detenidamente las preguntas del cuestionario de **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que proporcione es completamente CONFIDENCIAL.

---

### INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

N°	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>					
1	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el conocimiento del puesto permanentemente					
2	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el grado de inteligencia general permanentemente					
3	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el grado de razonamiento inductivo o deductivo para el desarrollo de sus labores de forma permanente					

N°	Ítems	1	2	3	4	5
4	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el grado de atención dispersa y amplia de forma permanente					
5	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el grado de facilidad para coordinar de forma permanente					
6	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el espíritu de integración de forma permanente					
7	La UGEL Tacna selecciona personal considerando la iniciativa propia de forma permanente					
8	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el grado de colaboración de forma permanente					
9	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el grado de cooperación de forma permanente					
10	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el grado de liderazgo de forma permanente					
11	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el grado de ética de forma permanente					
12	La UGEL Tacna selecciona personal considerando el grado de vocación de servicio de forma permanente					
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL RENDIMIENTO</b>						
13	Los trabajadores de La UGEL Tacna han contribuido con el logro de resultados de la entidad en forma permanente					
14	Los trabajadores de Unidad de Gestión Educativa Local Tacna han ejecutado su trabajo con calidad frecuentemente					
15	Los trabajadores de La UGEL Tacna han logrado incrementar su trabajo de forma permanente					
16	Los trabajadores de La UGEL Tacna poseen la capacidad de autoorganización para las labores encomendadas en forma permanente					
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA COMPENSACIÓN</b>						
17	La UGEL Tacna les brinda una retribución salarial acorde a sus competencias en forma permanente					
18	La UGEL Tacna les brinda un aguinaldo acorde a sus competencias en forma permanente					
19	La UGEL Tacna le otorga un reconocimiento por las competencias demostradas en forma frecuente					

N°	Ítems	1	2	3	4	5
20	la entidad le otorga una promoción de línea de carrera por las competencias demostradas en forma permanente					
	<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE PERSONAS</b>					
21	La UGEL Tacna desarrolla en usted su inteligencia competitiva de forma constante					
22	La UGEL Tacna desarrolla en usted su creatividad para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante					
23	La UGEL Tacna desarrolla en usted su innovación para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante					
24	La UGEL Tacna contribuye con el desarrollo de su pensamiento estratégico permanentemente					
25	La UGEL Tacna contribuye con el desarrollo de su compromiso con los valores organizacionales de forma permanente					

## PRODUCTIVIDAD LABORAL

ESTIMADO SR. SRA. SRTA.:

Es muy grato presentarme ante usted, la suscrita Bach. Diana Carolina Tuso Quispe, aspirante al grado de Maestro en Ciencias con mención en Gerencia Pública.

Me encuentro realizando un estudio, respecto a “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021”.

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación el cual tiene fines exclusivamente académicos y se mantendrá absoluta reserva.

Por favor lea detenidamente las preguntas del cuestionario de **PRODUCTIVIDAD LABORAL**, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que proporcione es completamente CONFIDENCIAL.

### INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

N°	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>EFICIENCIA</b>					
1	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficientes en la utilización de los recursos materiales que le brinda la entidad de forma permanente					
2	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficientes en la utilización de recursos tecnológicos que le brinda la entidad de forma permanente					
3	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficientes en el manejo de sus conocimientos para el desarrollo de sus funciones de forma permanente					
4	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficientes en el manejo de sus habilidades para el desarrollo de sus funciones de forma permanente					

N°	Ítems	1	2	3	4	5
5	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficientes en el manejo de sus destrezas para el desarrollo de sus funciones de forma permanente					
6	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficientes en el manejo de sus actitudes para el desarrollo de sus funciones de forma permanente					
	<b>EFICACIA</b>					
7	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de las funciones encargadas en su oficina de forma permanente					
8	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de actividades adicionales a sus funciones de forma permanente					
9	Es eficaz respecto al cumplimiento de metas programadas en su oficina de forma permanente					
10	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en la entidad de forma permanente					
11	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en su oficina de forma permanente					
12	Los trabajadores de la UGEL Tacna son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en la entidad de forma permanente					

### ANEXO 3 - VALIDEZ DE CONTENIDO DE EXPERTOS

#### Validez de Contenido de la Variable Gestión por competencias

Según la validez efectuada por 3 expertos, resultados que aparecen en el anexo 04 la validez del instrumento para la variable Gestión por Competencias, se puede apreciar en la tabla adjunta

#### *Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable Gestión por competencias*

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO
		1	2	3
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	4	4	4
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	4	4	4
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	4	5	3
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.	4	4	4
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.	4	4	5
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	5	5	5
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científico.	4	3	4
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	4	5	4
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	5	4	5
10.APLICACION	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente	5	4	4

Nota: encuesta los tres jueces

*Calificación del instrumento para la variable Gestión por competencias*

<b>NUEVA ESCALA</b>	<b>INTERVALO</b>		<b>SIGNIFICADO</b>
0.000	<b>2.298</b>	<b>A</b>	<b>Adecuación total</b>
2.299	4.597	<b>B</b>	Adecuación en gran medida
4.598	6.895	<b>C</b>	Adecuación promedio
6.896	9.194	<b>D</b>	Adecuación escasa
9.195	11.493	<b>E</b>	Inadecuación

**Interpretación:**

Los procesos que figuran en el anexo 04, la Distancia de Puntos Múltiples (DPP) es 1.60 y cae dentro del Intervalo A, de Adecuación total. Por tanto, el instrumento **Gestión por competencias** supera la prueba de validez.

**Validez de Contenido de la Variable Productividad laboral**

Según la validez efectuada por 3 expertos, resultados que aparecen en el anexo 04 la validez del instrumento para la variable productividad laboral se puede apreciar en la tabla adjunta:

*Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable Productividad laboral*

<b>INDICADORES</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>EXPERTO</b>	<b>EXPERTO</b>	<b>EXPERTO</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	4	4	3
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	5	5	4
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	4	5	4
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.	4	4	3

5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.	4	4	4
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	5	4	5
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científico.	4	3	3
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	4	5	4
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	5	4	5
10.APLICACION	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente	4	5	4

Nota: encuesta los tres jueces

### *Calificación del instrumento para la productividad laboral*

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO
0.000	<b>2.298</b>	<b>A</b>	<b>Adecuación total</b>
2.299	4.597	<b>B</b>	Adecuación en gran medida
4.598	6.895	<b>C</b>	Adecuación promedio
6.896	9.194	<b>D</b>	Adecuación escasa
9.195	11.493	<b>E</b>	Inadecuación

### **Interpretación:**

Los procesos que figuran en el anexo 04, la Distancia de Puntos Múltiples (DPP) es 1,53 y cae dentro del Intervalo A, de una Adecuación Total. Por tanto, el instrumento productividad laboral supera la prueba de validez.



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO  
Maestría en Gerencia Pública

"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: QUENTA ROSA RICARDO MARTIN  
1.2. Cargo e institución donde labora: ESPECIALISTA EN FINANZAS - UGEL TACNA  
1.3. Nombre del instrumento evaluado: GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
1.4. Autor (es) del Instrumento: Mgr. Alicia Gabriela Llanque Catari

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los dimensiones, indicadores y las ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable (X) Desfavorable ( )

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: TACNA, 03 DE Mayo 2021

Teléfono N°: 934 011335





UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO  
Maestría en Gerencia Pública

"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: JUENTA LOZA RIGOBERTO MARTÍN  
1.2. Cargo e institución donde labora: ESPECIALISTA EN FUNDOS - UGEL TACNA  
1.3. Nombre del instrumento evaluado: **PRODUCTIVIDAD LABORAL**  
1.4. Autor (es) del Instrumento: Mgr. Alicia Gabriela Llanque Catari

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable (X) Desfavorable ( )

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: TACNA, 03 DE AYO 2021

Teléfono Nº: 934011335

Firma del Experto   
DNI: 70166250



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**Maestría en Gerencia Pública**

"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL  
 ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021"

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: ..... Franco Castro, Victor Pedro .....
- 1.2. Cargo e institución donde labora: ..... Director - UGEL Tacna .....
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**
- 1.4. Autor (es) del Instrumento: **Mgr. Alicia Gabriela Llanque Catari**

**II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				Y	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.			X		
8. COHERENCIA	Entre los dimensiones, indicadores y las items.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable (X) Desfavorable

**IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:**

Lugar y fecha: Tacna, 03-05-2021

Teléfono Nº: 952881201



GOBIERNO REGIONAL DE TACNA

Firma del Excmo. Director: Victor Pedro Franco Castro  
 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL-TACNA  
 DIRECTOR

DNI: 00667422



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**Maestría en Gerencia Pública**

"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL  
 ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021"

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Franco Castro, Victor Pedro
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Director - UGEL Tacna
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: **PRODUCTIVIDAD LABORAL**
- 1.4. Autor (es) del Instrumento: **Mgr. Alicia Gabriela Llanque Catari**

**II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.			X		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable (X) Desfavorable ( )

**IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:**

Lugar y fecha: Tacna, 03-05-2021

Teléfono Nº: 952881201



**GOBIERNO REGIONAL DE TACNA**

*Victor Pedro Franco Castro*  
 Firma del Excmo. **VICTOR PEDRO FRANCO CASTRO**  
 Dirección Regional de Educación - UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL-TACNA  
 DIRECTOR

DNI: 00667422



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO  
Maestría en Gerencia Pública

"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: AVALOS CUELA CENTENO Rosa Elvira  
1.2. Cargo e institución donde labora: Especialista en Planificación UGEL Tacna  
1.3. Nombre del instrumento evaluado: GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
1.4. Autor (es) del Instrumento: Mgr. Alicia Gabriela Llanque Catari


II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			X		
4. ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los dimensiones, indicadores y los ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable (X) Desfavorable ( )

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: .....

Firma del Experto 

Teléfono Nº: 952661160

DNI: 04403213



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO  
Maestría en Gerencia Pública

"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: AVALOS CUELA CENTENO Rose Elvira  
1.2. Cargo e institución donde labora: Especialista en Planificación  
1.3. Nombre del instrumento evaluado: **PRODUCTIVIDAD LABORAL**  
1.4. Autor (es) del Instrumento: **Mgr. Alicia Gabriela Llanque Catari**

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.			X		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable (X) Desfavorable ( )

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: .....

Firma del Experto 

Teléfono Nº: 952661160

DNI: 04409213

**ANEXO 4 – PRUEBA PILOTO**

**MATRIZ DE DATOS – PRUEBA PILOTO (MICROSOFT EXCEL)**

N°	GESTIÓN POR COMPETENCIAS												PRODUCTIVIDAD LABORAL																										
	SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS						RENDIMIENTO			COMPENSACIÓN			DESARROLLO DE PERSONAS			EFICIENCIA			EFICACIA																				
	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	ii1	ii2	ii3	ii4	ii5	ii6	ii7	ii8	ii9	iii0	iii1	iii2		
1	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4		
2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	1	3	1	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4
5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	
7	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
8	4	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	4	4	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
9	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
10	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	
14	5	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
16	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
18	5	1	4	4	3	4	3	1	3	4	2	4	5	5	5	4	1	1	4	1	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

## MATRIZ DE DATOS – PRUEBA PILOTO (SPSS. V. 26)

Prueba Piloto en SPSS.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 37 de 37 variables

	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	ii1	ii2	ii3	ii4	ii5	ii6	
1	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	
2	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
3	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	1.00	3.00	1.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
4	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
5	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
7	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	
8	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	
9	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	
10	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
11	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
12	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	
13	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	
14	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	
15	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	
16	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	
17	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
18	5.00	1.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	1.00	1.00	4.00	1.00	5.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	
19	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
20	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
21																																
22																																
23																																
24																																
25																																
26																																
27																																

Vista de datos Vista de variables



"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES"  
"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"



**SOLICITUD:** AUTORIZACIÓN PERMISO DE EJECUCIÓN DE PRUEBA PILOTO A LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN TACNA.

**SEÑOR DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACION TACNA.**

**Atención.-**

**Econ. Felipe Luis Vásquez Altamirano**  
**Director de Gestión Institucional de la Dirección Regional de Educación Tacna**

Yo, Diana Carolina Tuso Quispe, con DNI 70439122, en mi condición de egresada de la Maestría de Gerencia Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, identificada con código 2020-369186, ante usted con el debido respeto me presento y expongo lo siguiente:

Previo cordial saludo, manifestarle que como parte del proceso de estudio que estoy llevando a cabo, me es necesario realizar una Prueba Piloto del proyecto de investigación de tesis titulado "**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021**". Que habiendo coordinado con la asesora Mgr. Otilia Carmen Quispe Catti, se ha visto conveniente realizar la prueba piloto en la Dirección de Gestión Institucional de la Dirección Regional de Educación Tacna en el mes de Marzo 2022 en el horario 9:00 horas.

En tal sentido, solicito la autorización para poder aplicar los instrumentos para la Prueba Piloto, que están dirigidos al personal administrativo de la Dirección a su cargo, recolectando información para fines estrictamente académicos con el compromiso de no alterar el normal desarrollo de las actividades del personal.

Cabe mencionar, que se respetaran los criterios éticos de confidencialidad, anonimato y libertad de participación.

**POR LO EXPUESTO:**

Segura de contar con vuestra amable atención y comprensión, pido acceder a mi petición.

Tacna, 09 de Marzo del 2022

Atentamente,

**PROVEIDO DE: DGI /DRET**  
Pase: SECRETARIA Reg. N°: 205  
 Conocimiento y acciones  
 Atención de lo solicitado  
 Proyectar respuesta  
 Proyectar Resolución  
 Trámite correspondiente  
 Acciones pertinentes  
 Informar  
 Archivar  
Observaciones: Se autoriza lo solicitado  
Fecha: 15/03/2022 Firma: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: Diana Carolina Tuso Quispe  
DNI (Código) 2020-369186  
Correo Electrónico: [diana.tuso@unjbg.edu.pe](mailto:diana.tuso@unjbg.edu.pe)  
Teléfono: 952329356



Calana, 15 MAR. 2022

OFICIO N° 077 - 2022-EM-DGI-DRET/GOB.REG.TACNA

Señorita

**Diana Carolina Tuso Quispe**

Correo Electrónico: [diana.tuso@unjbgu.edu.pe](mailto:diana.tuso@unjbgu.edu.pe)

**Presente.**

Asunto : **AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE PRUEBA PILOTO**

Referencia : CUD N° 20220031006298 / Solicitud S/N (15.03.2022)

Tengo el agrado de dirigirme a usted y en atención al documento de referencia, sobre su solicitud de autorización para la aplicación de Prueba Piloto del proyecto de tesis denominado "**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TACNA, AÑO 2021**" dirigido al personal administrativo de la Dirección de Gestión Institucional de la Dirección Regional de la Educación Tacna.

Sobre el particular, y estando a la evaluación de su solicitud, se ha dispuesto **AUTORIZAR** la aplicación de los instrumentos de investigación, conforme a nuestro requerimiento.

Sin otro particular, quedo a usted.

Atentamente,



GOBIERNO REGIONAL DE TACNA

**DR. FELIPE VASQUEZ ALTAMIRANO**  
Director de Gestión Institucional  
-Tacna-

FVA/DGI  
Int.  
Arch.

15/3/22, 13:45

Correo de Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Fwd: OFICIO N° 077-2022-EM-DGI-DRET/GOB.REG.TACNA



Diana Carolina Tuso Quispe <diana.tuso@unjbg.edu.pe>

---

**Fwd: OFICIO N° 077-2022-EM-DGI-DRET/GOB.REG.TACNA**

2 mensajes

---

**Notificaciones Unidad de Trámite Documentario**

<notificacionesutd@educaciontacna.edu.pe>

Para: diana.tuso@unjbg.edu.pe

15 de marzo de 2022,  
13:24

Buen Día, se remite OFICIO N° 077 -2022

**Favor de confirmar recepción de documento**

*Notificaciones Virtuales*

**Trámite Documentario - DRET**

Esta cuenta de correo sólo es para NOTIFICACIONES.

Para la presentación de sus expedientes utilizar Mesa de Partes Virtual: *Mesa de Partes Virtual*

*Página Web Mesa de Partes Virtual*

---

 **OFICIO N° 77 - DGI -DRET -15032022\_0001.pdf**  
1346K

---

**Diana Tuso Quispe** <diana.tuso@unjbg.edu.pe>

15 de marzo de 2022, 13:22

Para: Notificaciones Unidad de Trámite Documentario <notificacionesutd@educaciontacna.edu.pe>

RECIBIDO CONFORME.

[El texto citado está oculto]

## ANEXO 5 – PAP ANALÍTICO UGEL TACNA Y PLANILLA UNICA DE REMUNERACIONES

### PAP ANALÍTICO UGEL TACNA 2021 – RÉGIMEN DL 276

N°	CÓDIGO DE PLAZA	AP PATERNO	AP MATERNO	NOMBRES	AREA
1	23EV01812776	ALARCON	ALIAGA	NELLY JOSEFINA	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
2	119001101028	CHIRI	ALE	MARITZA CRISTINA	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
3	119001102021	COLQUE	NINAJA	DELMA LUZ	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
4	23EV01812870	CONDORI	GUTIERREZ	ALFREDO MARCELINO	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
5	119001102024	GONZALES	CHAVEZ	PERCY FRANCISCO	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
6	119001101026	LIRA	LEVANO	JAVIER FERNANDO	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
7	119001101027	MAMANI	MAMANI	YANETH CECILIA	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
8	119001102023	MAMANI	SOTO	EDITA VICTORIA	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
9	119001102026	MAMANI	PINTO	MARISA LUZ	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
10	119001101029	MAYTA	QUISPE	RUBEN ARMANDO	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
11	119001102022	PAIARES	COHAILA	AYDEE DAYSI	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
12	23EV01812823	PAEDEDES	CAPURRO	KARINA DEL CARMEN	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
13	119001102025	RAMOS	ALF DE CERRATO	ANA MARIA	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
14	119001101020	VARGAS	GUTIERREZ	WILLY ARTURO	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
15	119001104028	MAMANI	DURAN	MONICA DE LA CRUZ	EQUIPO DE PERSONAL
16	119001101022	FRANCO	CASTRO	VICTOR PEDRO	DIRECCION
17	119001104021	ABARCA	ARRAMBIDE	ELSA ANANI LIZANDRA	EQUIPO DE PATRIMONIO
18	119001104023	ARA	SANCHEZ	MARIA CECILIA	TRAMITE DOCUMENTARIO - DIRECCION
19	119001102029	AVALOS CUELA	CENTENO	ROSA ELVIRA	DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL
20	119001105023	BARALONA	CORAS	JHON PERCY	DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL
21	119001104024	CABRERA	QUICANO	GUILLERMO OSCAR	EQUIPO DE PERSONAL
22	119001102027	CANDELA	NAJAR	GUSTAVO DIOGENES	EQUIPO DE PERSONAL
23	119001104029	CHIPANA	CONDORI	TEODORA DEYCI	NUMERACION Y ARCHIVO
24	119001101024	CONDORI	LAURA	WILMER	EQUIPO INFRAESTRUCTURA
25	119001103027	FLORES	SURCO	ANGELICA	EQUIPO DE TESORERIA
26	119001105025	MAIAGA	CAIZAYA	CESAR ROGGER	AREA DE ASESORIA JURIDICA
27	119001103026	MAMANI	ROMERO	THELMA TEOFILA	EQUIPO DE CONTABILIDAD
28	119001103029	MAMANI	NAVARRO	CATALINA ROXANA	NUMERACION Y ARCHIVO
29	119001103028	MARCA	QUIÑONEZ	JORGE JULIO	AREA DE ALMACEN
30	119001101023	MAYORGA	PAUCAR	HERMELINDA	TRAMITE DOCUMENTARIO - DIRECCION
31	119001102020	MENDOZA	HUAYTA	ELOY ANIBAL	DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL
32	119001103021	PARI	DE QUISPE	FELICITA JUANA	EQUIPO DE PRESUPUESTO
33	119001103024	RAMOS	PACHECO	CARMEN NORA	DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
34	119001103023	RIVERA	SALINAS	ELIANA SADID	EQUIPO DE INFRAESTRUCTURA
35	119001103020	RUIZ	LLANCO	MERCEDES BEATRIZ	EQUIPO DE PERSONAL
36	119001103022	SALAS	BAILON	ROBERTO RONALD	DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL
37	119001105022	SALAZAR	GODINEZ	CECILIA ORFELINA	ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL - OCI
38	119001105024	TORRES	PACHECO	JORGE ALBERTO	ADMINISTRACION
39	119001104022	USCA	RAMOS	MARIBEL LOURDES	EQUIPO DE PERSONAL



PLANILLA UNICA DE REMUNERACIONES  
PLANILLA C.A.S. - UGEL - TACNA META-48 N° 000013\_001; DEL MES DE DICIEMBRE DEL 2021

FTE. FT0. : 001: RECURSOS ORDINARIOS

N°	Dni	Apellidos y Nombres	Grupos		Ciclo	Ingresos					Total	Deducciones					Total	Neto	Aporte	Firma	
			Categoría	Posicionario		Lic	Remuneración	Seg/Seguro	Vacaciones	Beneficios		Otros	Deposito	Abono Oblig.	Comisión Var.	Primo Seguro					Oro
1	42720374	APAZA TURPO DAVID WILSON	PE	Afp Pri F	31	366.67	100.00				366.67		256.67	44.66	41.07			342.40	198.00		[Firma]
2	41293105	ARCAYA PONGO ALEX WALTER	PE	Ley 19990	31	300.00									234.00		234.00	162.00			[Firma]
3	46664148	AVALOS ALAY YAMILET ALEJANDRA	PE	Ley 19990	31	300.00									169.00		169.00	117.00			[Firma]
4	71980722	AYCA ADUVIRE JOSE ALONSO	P	Ley 19990	31	409.72	100.00				409.72				314.17		314.17	217.50			[Firma]
5	00797760	CARDENAS LOPEZ JORGE FERRER	PE	Afp Int M	31	300.00							26.10				176.10	135.00			[Firma]
6	43542905	CHURA GONZALES DIANA RAQUEL	PE	Afp Int M	31	300.00							40.51				273.32	209.53			[Firma]
7	44671654	COA CONDORI MARY ISABEL	PE	Ley 19990	31	300.00									233.03		233.03	161.33			[Firma]
8	70566775	CUADROS TAMAYO LIUDVA ELIZABETH	PE	Ley 19990	31	300.00									208.00		208.00	144.00			[Firma]
9	72803132	FLORES VIGNATTI CHRIS MARILIA	PE	Ley 19990	31	300.00									234.00		234.00	162.00			[Firma]
10	16562309	GAMARRA COUREA PEDRO JESUS	PE	Ley 19990	31	300.00									232.83		232.83	161.19			[Firma]
11	43356488	GIL LOZA DAYANA DARIELA	PE	Afp Pro F	31	300.00							34.80	33.80			268.60	180.00			[Firma]
12	42101568	GOMEZ RAMOS MARDEN DANY	PE	Afp Pro M	31	300.00							27.84	4.48			192.32	144.00			[Firma]
13	00518300	HUANCA MAMANI MARLENE ALICIA	PE	Afp Int M	31	300.00							31.32				211.32	162.00			[Firma]
14	43058385	LOPEZ GAMERO LUIS MIGUEL	PE	Afp Int F	31	300.00							31.32	27.90			239.22	162.00			[Firma]
15	47077968	MAMANI JAEN SORAYA MALENY	PE	Afp Int M	31	300.00							21.82				147.22	112.85			[Firma]
16	44869514	MAMANI SALCEDO GEIDY JHANET	PE	Afp Int M	31	100.00					482.78		46.68				314.08	198.00			[Firma]
17	47285318	MANCHEGO NINA TERRY MIGUEL	PE	Afp Pri M	31	300.00							27.84	2.88			190.72	144.00			[Firma]
18	41790871	MARCA LLACA MARCO ANTONIO	PE	Afp Pri F	31	300.00							31.32	28.80			240.12	162.00			[Firma]
19	48075188	MERLIN CONDORI GABRIELA ZELMIRA	PE	Habitat M	31	300.00							22.62	2.99			155.61	117.00			[Firma]
20	43259130	MULLO TICONA ELVIS DAVID	PE	Afp Int M	31	300.00							34.00				229.42	175.85			[Firma]

PLANILLA UNICA DE REMUNERACIONES  
PLANILLA C.A.S. - UGEL - TACNA META-48 N° 000013\_001; DEL MES DE DICIEMBRE DEL 2021

FTE. FTD. : 001: RECURSOS ORDINARIOS

N°	Dni	Apellidos y Nombres	Grupo	Regimen	Dias	Ingresos					Total	Descuentos					Total	Mora	Agente	Firma
						Categoría	Presionario	Lab	Remuneración	Dias/Agente		Vacaciones	Subingres	Otros	Ingresos	Aporte Oblig.				
21	47109943	NUNTON MAQUERA KELLY MILAGROS	PE	Afp Hab M	31		300.00						22.62	2.99			155.61		117.00	
22	45060278	POHA CHATA SANDY IREDIA	PE	Afp Pri M	31		100.00		366.67				44.66	4.62			305.95		198.00	
23	70166250	QUENTA LOZA RIGOBERTO MARTIN	PE	Ley 19990	31		100.00		466.67						364.00		364.00		217.80	
24	71396039	RAHIREZ YUCRA EMILI EMAN	PE	Afp Pri M	31		300.00						22.62	2.34			154.96		117.00	
25	70616326	RAMOS ALFARO JUDITH ANGELA	PE	Afp Hab M	31		300.00						34.80	4.60			239.40		180.00	
26	70749721	TAPIA VILCA LUCIA MILAGROS	P	Afp Hab M	31		100.00		416.67				50.75	6.71			349.13		217.80	
27	70439122	TUSO QUISPE DIANA CAROLINA	PE	Habitat M	31		300.00						27.84	3.68			191.52		144.00	
28	73059302	VILLAVICENCIO CORZO DEBRA MARIAIRENEA	PE	Afp Int M	31		300.00						34.80				234.80		180.00	
29	44012475	VACUB PARIHUANA HELA NARA	PE	Afp Int F	31		300.00						31.25	27.84			238.72		161.66	
30	00489590	YAÑEZ GUERRA SANDRO ALFREDO	SPE	Afp Int F	31		300.00						26.10	23.25		400.00	599.35		135.00	
<b>TOTAL IMPORTE -&gt;</b>							<b>7,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,509.18</b>	<b>0.00</b>			<b>716.27</b>	<b>217.95</b>	<b>1,989.03</b>	<b>400.00</b>	<b>7,439.80</b>		<b>4,893.55</b>	

AFECTACION PRESUPUESTAL		CONCEPTOS REMUNERATIVOS			DESCUENTOS Y/O RETENCIONES			RESUMEN	
Pte/Partida	Descripción	Importe	Remuneración	Importe	Concepto	Importe	Total Remuneración		
00 2.3.2.8.1.2	Contrib. Essalud	4,893.55	*Essalud	4,893.55	- SPP - AFPS	5,050.77			
00 2.3.2.8.1.1	C.A.S.	65,141.85	+Remuneración	54,812.67	-Ley 19990	1,989.03			
	<b>Total -&gt;</b>	<b>70,035.40</b>	+Aguinaldos	7,800.00	-Judicial	-400.00			
			+vacaciones trv	2,509.18	<b>Total -&gt;</b>	<b>7,439.80</b>			
			<b>Total -&gt;</b>	<b>70,035.40</b>					
	<b>Total -&gt;</b>	<b>4,116.55</b>							
		<b>934.22</b>							
		<b>5,050.77</b>							

Gobierno Regional de Tacna  
ECON. JORGE ALBERTO TORRES PACHECO  
JEFE DE AREA DE ADMINISTRACION  
UGEL TACNA

UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL  
TACNA  
Abog. Williams Javier Chura Pongo  
RESPONSABLE DE EQUIPO DE PERSONAL

UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL  
Ing. Gustavo D. Candela Najjar  
Encargado de Planillas