

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE
VALOR EN LA TERCERA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD.
CASO: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA-PERÚ Y UNIVERSIDAD SANTO
TOMÁS SEDE ARICA-CHILE, 2020**

TESIS

Presentada por:

MBA. Juana del Carmen Bedoya Chanove
ORCID: 0000-0003-0016-0971

Asesora:

Dra. Orietta Mabel Barriga Soto
ORCID: 0000-0001-7783-313X

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERÚ
2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE
VALOR EN LA TERCERA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD.
CASO: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA-PERÚ Y UNIVERSIDAD SANTO
TOMÁS SEDE ARICA-CHILE, 2020**

TESIS

Presentada por:

**MBA. Juana del Carmen Bedoya Chanove
ORCID: 0000-0003-0016-0971**

Asesora:

**Dra. Orietta Mabel Barriga Soto
ORCID: 0000-0001-7783-313X**

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

**TACNA – PERÚ
2021**

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Tesis

**“GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO
DE VALOR EN LA TERCERA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD”**

**CASO: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA-PERÚ Y UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS SEDE ARICA-CHILE, 2020**

Presentada por:

MBA JUANA DEL CARMEN BEDOYA CHANOVE

**Tesis sustentada y aprobada el 13 de diciembre de 2021; ante el siguiente
jurado examinador**

PRESIDENTE: Dr. ASCENCIÓN AMÉRICO FLORES FLORES

SECRETARIO: Dra. GISELLE MILAGROS ALEMAN ESPINOZA

VOCAL: Dr. JOSÉ ALONSO MESIA GUEVARA

ASESORA: Dra. ORIETTA MABEL BARRIGA SOTO

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo JUANA DEL CARMEN DEDOYA CHANOVE, en calidad de EGRESADA del Doctorado EN ADMINISTRACIÓN de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI. 00416677.

Soy autor (a) de la tesis titulada:

“GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE VALOR EN LA TERCERA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD” - CASO: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA-PERÚ Y UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SEDE ARICA-CHILE, 2020

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser la única autora del texto entregado para obtener el grado académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 25% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedora (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En

consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 13 de diciembre de 2021.



JUANA DEL CARMEN BEDOYA CHANOVE

DNI. 00416677

DEDICATORIA

A mi esposo Elard, mis hijos Daniel y Patricia, que son la fuente de mi inspiración, por acompañarme con firmeza en el camino de mi superación para el logro de mis grandes anhelos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Padre celestial y a la Virgen María por estar presente en mí corazón y guiar mis pasos dándome fortaleza para continuar.

A mis queridos padres, como un testimonio de gratitud por haber dedicado su vida para formarme y haber significado la inspiración que necesitaba.

A mi asesora Dra. Orietta Mabel Barriga Soto por su constante apoyo y valioso tiempo; a las distinguidas autoridades de la Universidad Privada de Tacna-Perú y de la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile por dar las facilidades y el consentimiento para realizar el estudio de investigación doctoral.

A nuestros apreciados docentes del programa de doctorado de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, gracias por su aliento y estímulo, al compartir sus conocimientos y experiencias profesionales, me ha permitido alcanzar un peldaño más en mi vida profesional.

Muchas gracias.

ÍNDICE

DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTOS	VIII
ÍNDICE	IX
Índice de Tablas	XIII
Índice de Figuras	XV
RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT	XIX
INTRODUCCIÓN	XX
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	24
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	31
1.2.1 Interrogante principal.....	31
1.2.2 Interrogantes secundarias.....	31
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	32
1.3.1 Justificación teórica	32
1.3.2 Justificación práctica.....	34
1.3.3 Justificación institucional y personal.....	35
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	36
1.4.1 Objetivo general.....	36
1.4.2 Objetivos específicos	36
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	38
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	38
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	38

2.1.2	Antecedentes nacionales	41
2.1.3	Antecedentes locales	43
2.2	BASES TEÓRICAS	45
2.2.1	Gestión del talento organizacional	45
2.2.2	Características dominantes	53
2.2.3	Liderazgo Organizacional	59
2.2.4	Gestión del talento organizacional	63
2.2.5	Creación de Valor	67
2.2.6	La tercera Misión	68
2.2.7	Vinculación con el Medio	75
2.2.8	Fundamentación de las teorías	89
2.3	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	95
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		98
3.1	HIPÓTESIS	98
3.1.1	Hipótesis general	98
3.1.2	Hipótesis específicas	98
3.2	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	99
3.2.1	Identificación de la variable independiente	99
3.2.2	Identificación de la variable dependiente	101
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	105
3.4	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	106
3.5	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	106
3.6	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	109
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	109
3.7.1	Unidad de estudio	109

3.7.2	Población	109
3.7.3	Muestra	111
3.8	PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	112
3.8.1	Procedimiento	112
3.8.2	Técnicas	115
3.8.3	Instrumentos.....	115
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	116
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	116
4.1.1	Estrategias para el desarrollo del trabajo	116
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	118
4.3	RESULTADOS	121
4.3.1	Variable 01: Gestión del talento organizacional.....	121
4.3.2	Variable 02: Desarrollo de valor en la tercera misión	122
4.3.3	Gestión del talento organizacional diferenciado por la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile.....	123
4.3.4	Desarrollo de valor en la tercera misión diferenciado por la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile.....	125
4.3.5	GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL	129
4.3.6	DESARROLLO DE VALOR EN LA TERCERA MISIÓN.....	147
4.4	PRUEBA DE ESTADÍSTICA	177
4.4.1	Análisis de correlación de Pearson	177
4.4.2	Análisis de fiabilidad: coeficiente Alfa Cronbach	178
4.4.3	Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov.....	179
4.4.4	Prueba no para métrica de Correlación de Spearman	183

4.4.5	Idea de Modelo – Análisis Factorial y prueba Kayser Meyer Olkin (KMO)	185
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	188
4.5.1	Prueba hipótesis general	188
4.5.2	Pruebas hipótesis específicas	191
4.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	203
	CONCLUSIONES	213
	RECOMENDACIONES	217
	PROPUESTA.....	219
	REFERENCIAS	228
	APÉNDICE.....	243

Índice de Tablas

Tabla 1.....	60
Tabla 2.....	77
Tabla 3.....	100
Tabla 4.....	102
Tabla 5.....	110
Tabla 6.....	111
Tabla 7.....	112
Tabla 8.....	177
Tabla 9.....	179
Tabla 10.....	180
Tabla 11.....	182
Tabla 12.....	183
Tabla 13.....	184
Tabla 14.....	184
Tabla 15.....	185
Tabla 16.....	186
Tabla 17.....	187
Tabla 18.....	188
Tabla 19.....	189
Tabla 20.....	190

Tabla 21.....	191
Tabla 22.....	192
Tabla 23.....	193
Tabla 24.....	194
Tabla 25.....	195
Tabla 26.....	196
Tabla 27.....	197
Tabla 28.....	198
Tabla 29.....	199
Tabla 30.....	200
Tabla 31.....	201
Tabla 32.....	202
Tabla 33.....	223
Tabla 34.....	248
Tabla 35.....	255

Índice de Figuras

Figura 1	46
Figura 2	48
Figura 3	63
Figura 4	64
Figura 5	65
Figura 6	73
Figura 7	78
Figura 8	89
Figura 9	91
Figura 10	93
Figura 11	95
Figura 12	108
Figura 13	121
Figura 14	122
Figura 15	123
Figura 16	126
Figura 17	129
Figura 18	130
Figura 19	131
Figura 20	132

Figura 21	133
Figura 22	134
Figura 23	135
Figura 24	136
Figura 25	137
Figura 26	138
Figura 27	139
Figura 28	140
Figura 29	141
Figura 30	142
Figura 31	143
Figura 32	144
Figura 33	145
Figura 34	146
Figura 35	147
Figura 36	148
Figura 37	149
Figura 38	150
Figura 39	151
Figura 40	152
Figura 41	153
Figura 42	154
Figura 43	155
Figura 44	156

Figura 45	157
Figura 46	158
Figura 47	160
Figura 48	161
Figura 49	162
Figura 50	163
Figura 51	164
Figura 52	165
Figura 53	167
Figura 54	168
Figura 55	169
Figura 56	170
Figura 57	171
Figura 58	172
Figura 59	173
Figura 60	174
Figura 61	175
Figura 62	178
Figura 63	180
Figura 64	181
Figura 65	227

RESUMEN

Las universidades hoy en día se convierten en una fuente importante del conocimiento, tecnología y capital humano competente para satisfacer las necesidades de la sociedad que demandan los mercados socioeconómicos a través de la primera misión de la universidad que es la enseñanza, aunado a la segunda misión, transmitir conocimiento por medio de la investigación. En ese contexto surge un concepto moderno denominado la tercera misión de la universidad que aporte valor como un reto de transferencia del conocimiento para que llegue a los diferentes sectores y no convertirlo simplemente en un capítulo de investigación, el compromiso con la sociedad no solo incluye dimensiones económicas, sino ambientales y culturales que se manifiestan en el desarrollo económico empresarial. El objetivo principal de este trabajo investigativo doctoral es analizar de qué manera existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad, caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

La metodología de investigación doctoral en función del estudio es básico, sistemático, cuantitativo a fin de obtener mayor profundidad hacia nuevos conocimientos. Es correlacional, ya que permite establecer el grado de relación que existe entre las variables, cuantificar y analizar su vinculación entre ellas, las cuales se respaldan en las hipótesis sometidas a prueba, es no experimental porque el propósito es interpretar mediante la observación los fenómenos de interés. (Hernández Sampieri & Baptista L., 2014). Los resultados obtenidos determinaron que la gestión del talento organizacional (74,6% de importancia) influye significativamente (163,3 chi cuadrado), en el desarrollo de valor en la tercera misión como transferencia de conocimiento, tecnología y con compromiso social (76,1% de importancia) con un nivel de significancia a 0,05 ($0,000 < 0,05$) en la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Palabras clave: desarrollo de valor, talento organizacional, tercera misión.

ABSTRACT

Universities today become an important source of knowledge, technology and competent human capital to satisfy the needs of society demanded by socioeconomic markets through the first mission of the university, which is teaching, coupled with the second mission, transmit knowledge through research. In this context, a modern concept arises called the third mission of the university that adds value as a challenge of knowledge transfer so that it reaches the different sectors and does not simply turn it into a research chapter, the commitment to society not only includes dimensions economic, but environmental and cultural that are manifested in business economic development. The main objective of this doctoral research work is to analyze how there is a relationship between the management of organizational talent and the development of value in the Third Mission of the University, case: Private University of Tacna-Peru and Santo Tomás University Sede Arica- Chile, 2020.

The doctoral research methodology based on the study is basic, systematic, quantitative in order to obtain greater depth towards new knowledge. It is correlational, since it allows to establish the degree of relationship that exists between the variables, quantify and analyze their relationship between them, which are supported by the hypotheses under test, it is non-experimental because the purpose is to interpret the phenomena of interest. (Hernández Sampieri & Baptista L., 2014). The results obtained determined that the management of organizational talent (74.6% of importance) influences significantly (163.3 chi square), in the development of value in the third mission such as knowledge transfer, technology and with social commitment (76, 1% importance) with a significance level of 0.05 ($0.000 < 0.05$) in which the null hypothesis is rejected, and the alternative hypothesis is accepted.

Keywords: value development, organizational talent, third mission.

INTRODUCCIÓN

La brecha cognitiva pone de manifiesto el potencial de exclusión que pueden conllevar las sociedades del conocimiento, cuando su desarrollo se limita a promover una economía del conocimiento (Tello, 2008), sin embargo, su identificación y desarrollo y el logro de las competencias necesarias permitirá mejorar la vida de las personas y obtener mejores empleos, generar prosperidad y promover la inclusión social.

Desde los años 80 se ha puesto de manifiesto el creciente impacto del conocimiento en todos los ámbitos de la sociedad, situándolo como base del crecimiento económico (Drucker, 1993) y favoreciendo el desarrollo de la llamada sociedad del conocimiento (Forero de M., 2009). En este contexto adquieren gran importancia las entidades generadoras de conocimiento que participan en esta sociedad mediante su producción, transmisión y transferencia (OCDE, 2019), a fin de garantizar que los estudiantes comprendan sus necesidades de aprendizaje y tengan la oportunidad y los medios para elegir trayectorias que les ayuden a desarrollarlas. Asimismo, los educadores cuentan con los conocimientos y las capacidades para mejorar sus prácticas y tener un impacto positivo en el aprendizaje, mejorar el sistema educativo es la clave para alcanzar una sociedad mejor y más justa, por lo tanto, las instituciones de educación superior juegan un rol cada vez más importante como proveedores de conocimiento, facilitadoras del desarrollo y actores principales en los sistemas regionales de innovación (OCDE, 2019). En ese contexto el objetivo de este estudio de investigación doctoral es analizar de qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la tercera misión universitaria, caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

La “tercera misión” de la universidad a través de la transmisión de conocimiento agrupa principalmente las actividades de docencia, su generación mediante la investigación científica y las actividades de transferencia. Estas misiones forman parte de los objetivos que las instituciones universitarias establecen como metas y su cumplimiento a la espera de contribuir al desarrollo de las modernas sociedades y economías basadas en el conocimiento, tanto a nivel nacional como regional.

La gestión del talento organizacional, que se considera, significa y representa el grado de importancia de atraerlo, desarrollarlo y retenerlo; los talentos son aquellas personas que toda organización debe incentivar, motivar para que entreguen lo mejor de sí, para que así la organización se destaque en su entorno. Hoy en día se presenta la guerra por el talento, escases progresiva de talentos en el mercado, peligros que acarrea, por tal motivo la discusión se encuentra en el enfoque de dicha transferencia, en el papel del investigador académico y la difusión del conocimiento.

Es de responsabilidad de las universidades comprometerse en el desarrollo económico y su papel como instituciones dirigidas por la investigación y como generadoras del conocimiento, la relación entre ambas variables contribuirá a la sociedad y al desarrollo económico (Markuerkiaga, Caiazza, Igartua-L., & Errasti, 2016).

En la primera etapa, como base fundamental de este estudio ha sido establecer el concepto que se tiene sobre la gestión del talento organizacional y su relación con el desarrollo de valor en la tercera misión, para ello se ha considerado vincular conocimiento y analizar los casos de estudio a la Universidad Privada de Tacna-Perú y a la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile en forma directa haciendo entrevistas a sus autoridades representativas para conocer su experiencias, recomendaciones y sus mejores prácticas a través de la tercera misión de las instituciones de educación superior de cómo están comprometidas en el desarrollo social y económico que se fundamenta en la responsabilidad social y en su compromiso de transformar el conocimiento en valor económico por medio de

actividades claves, como generar conocimiento aplicable e impulsar la innovación, formar profesionistas que asesoren proyectos de I+D+i y participar en proyectos con emprendedores y en colaboración con el resto de agentes económicos (Vilalta, 2013).

Los resultados de esta etapa servirán para proponer un modelo de indicadores consensuado y de aceptación general para determinar las actividades de la tercera misión en una universidad mediante acciones como, el desarrollo del capital intelectual, spin-off académicos, emprendimiento, propiedad intelectual, patentes, licencias, programas sociales e inclusive la internacionalización.

En la segunda etapa de la investigación se ha desarrollado un estudio cuantitativo con la aplicación de una encuesta dirigida a los docentes de ambas instituciones educativas de educación superior y que a través de los resultados ha permitido comparar, contrastar y establecer la relación de las variables y la comprobación de las hipótesis planteadas.

El trabajo de investigación doctoral está distribuido en cuatro capítulos, acorde a la estructura estipulado por la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna, de esta manera en el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema, motivo por el cual cuál se realizó la investigación, utilidad, definición del problema, establecimiento de las causas y efectos, justificación, objetivos determinantes en la viabilidad del proceso del caso de estudio.

En el Capítulo II se desarrolló la base fundamental que apuntalan el marco teórico, los conceptos de las variables, importancia y estructura de la gestión del talento organizacional, el desarrollo de valor en la tercera misión, su vinculación con el medio, así como la interpretación de las dimensiones cognitivas y de los principales indicadores, seguidamente se presentó las definiciones de los conceptos relevantes del estudio.

En el Capítulo III, se planteó la forma y el cómo se desarrolló el estudio, el marco metodológico, se dio a conocer los propósitos de llevar a cabo la investigación mediante un enfoque cuantitativo directo participativo, no

experimental transversal, motivo por el cual llevó consigo el planteamiento de seis (6) hipótesis específicas, luego se delimitaron las variables, se estructuraron las dimensiones e indicadores correspondientes a cada variable, el diseño de la investigación, la población y con un nivel de confianza del 95% con un límite de valor $p < 0,05$, cumpliendo con la elaboración y aplicación del instrumento y su respectiva interpretación.

En el Capítulo IV se presentan los resultados donde se hicieron las descripciones del trabajo de campo y el alcance de las estrategias para el desarrollo del estudio, el diseño de la presentación de resultados, prueba estadística, comprobación de la hipótesis general y específicas para luego discutir los resultados obtenidos, dar a conocer las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se presenta una propuesta que incluye un plan para realizar el estudio, en el cual se identifican y articulan las necesidades, estrategias y actividades para llevarlo a buen término y en donde se sugiere su implementación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En pleno siglo XXI, las universidades enfrentan grandes desafíos como actuar de forma significativa en edificar una sociedad basada en el conocimiento con eficacia, eficiencia y equidad los serios problemas que acontecen en la región, elemento central en la línea de progreso ante el futuro.

El avance de la ciencia y tecnología en el mundo ha generado rápida acumulación de conocimiento donde sus aplicaciones productivas no solo se logran mediante un proceso sistemático de alto nivel, capacidades de la mente conocida como investigación y desarrollo experimental (I+D), sino también lo que contribuye a través del emprendimiento e innovación a la formación de profesionales creativos capaces de resolver los problemas del futuro, haciendo investigación de buena calidad.

En medida que las empresas del sector productivo requieran de profesionales formados por las universidades, será de imperiosa necesidad la cooperación entre ambos, la cual redundará en un alto nivel de satisfacción de necesidades para la sociedad.

Las interacciones entre la universidad y otros agentes de la sociedad, relacionadas con la generación, validación, aplicación y uso del conocimiento y de las capacidades universitarias fuera del entorno académico, se incorpora en la misión y función institucional de las universidades (Bonaccorsi & Daraio, 2007); (Molas Gallart, 2005) como “Tercera Misión” cuyas actividades de las universidades se pueden aplicar directamente a las necesidades de bienestar social y a los objetivos económicos tanto públicos como privados” (Molas Gallart, 2005, pág. 8).

La vida académica y la sociedad enfrentan varios desafíos, como la exigencia por la especialización científica y aspectos organizacionales, el cual afecta su desarrollo. se puede observar que algunas universidades se enfocan en la enseñanza y la investigación sin tener en cuenta el entorno, los acontecimientos sociales, con una mirada interior de la institución lo que dificulta entender una realidad. Como otras universidades son mayormente participativas, comprometidas con su medio y con su tiempo, es decir, sostener un equilibrio entre universidad-empresa-gobierno, asumiendo riesgos ante las redes de vinculación (Sandmann & Jones, 2019) sin descuidar la docencia y la investigación, comprometidas a la inserción social, retroalimentándose fundamentalmente para su renovación y actualización.

En Perú, a través de la Ley Universitaria N°30220 se viene dando un impulso trascendental a las funciones y al papel que juegan las entidades de Educación Superior para ser creativas, competitivas, productivas e innovadoras capaces de la transformación nacional a fin de cumplir con los nuevos postulados de la Tercera Misión de las Universidades con innovación, emprendimiento y compromiso social.

Hace dos décadas atrás, la investigación estaba dirigida a la innovación, regidas por juicios prácticos y con una mayor sensibilidad a las expectativas socioeconómicas, lo que ha originado una creciente exigencia a que las universidades contribuyan al desarrollo económico y social del entorno en que se ubican (Martínez d-Ita, Piñero, & Figueroa D., 2013, pág. 12), en la que se señala cuatro misiones principales:

1. La formación de lo que se ha dado en llamar «capital humano», gracias a la enseñanza.
2. La construcción de la base del conocimiento por medio de la investigación y desarrollo.
3. La difusión y uso del conocimiento mediante la interacción.
4. La preservación del conocimiento intergeneracional.

La universidad y otros agentes de la sociedad están relacionadas con la generación, validación, aplicación del conocimiento, así como las experiencias universitarias fuera del entorno académico unida en la misión y función institucional de las universidades (Bonaccorsi & Daraio, 2007)

Teniendo conocimiento que la primera misión de la universidad es la enseñanza aunado a la segunda misión de transmitir conocimiento mediante la investigación, en el contexto de lo anterior surge una nueva misión de la universidad un concepto moderno denominada tercera misión de la universidad como una forma de ver, entender la investigación e innovación, de impulsar el desarrollo y promover la transmisión fuera del ámbito universitario, a través de una colaboración en conjunto con las empresas, o entenderlo como un conjunto de actividades de las universidades “*que se aplican directamente a las necesidades de bienestar social y a los objetivos económicos tanto públicos como privados*” (Bueno Campos & Casani Fernández d-N., 2007) que engloba una amplia variedad de actividades, “*que van desde los esfuerzos de comercialización que concentran gran parte de la atención política hasta el trabajo social, así como los servicios de investigación y asesoramiento*” (Molas Gallart, Salter, Patel, Scott, & Duran, 2002, pág. 8).

Cabe indicar que existen dificultades manifestadas en relación a los vínculos universidad-empresa, probablemente debido a que no se asiste de manera adecuada la inserción de profesionales en el campo económico y laboral, proyectos de carrera y presencia de profesores en las empresas, o a dotaciones de aulas y/o espacios para desarrollar talleres de emprendimiento, innovación e investigación asesoradas por expertos y con la presencia y participación de los estamentos especializados de las universidades, de personas de la empresa, entre otras. En tal sentido, aunque sea de manera menos intensa, los espacios de interrelación universidad-empresa se vienen dando lentamente al diseño y evaluación de programas formativos y prácticas, la colaboración en grupos y líneas de investigación va en forma progresiva

pero lenta, o la participación mixta en centros de investigación y/o tecnológicos se prolonga a mayor tiempo.

En ese contexto el propósito de la investigación fue desarrollar un análisis que pueda determinar la capacidad de las personas que tanto están comprometidos a realizar acciones que mejoren los resultados superiores en su entorno, en la organización (Jericó, 2008) en relación con la perspectiva social de su extensión y compromiso comunitario en el desarrollo de valor en la tercera misión universitaria. Es decir, de un lado se vincula con su entorno, desarrollando su función social como servicio público y por otro, facilitar el desarrollo local y mejorar estándares en responsabilidad social.

No existe un modelo de indicadores consensuado y de aceptación general para determinar las actividades de la tercera misión en una universidad (Bueno Campos & Casani Fernández d-N., 2007) que sea capaz de concretar proyectos que sirvan al entorno, vinculándose con el gobierno local, regional, empresas públicas y privadas y los ejes sociales que garantice un manejo eficiente del capital intelectual y la aplicación del conocimiento, así también, de contar con una nueva forma de obtener financiamiento para las futuras investigaciones a través de fondos concursables. Asimismo, el porcentaje de investigación como una actividad medular es escasa, pese a que se encuentra explícitamente en sus misiones.

Los estudios sobre el proceso de creación de valor en el sector público y en las universidades son poco abordados (Secundo G. , Pérez, Martinaitis, & Leitner, 2017), igualmente existe un desconocimiento y falta de control del capital intelectual propio, es decir, se desconoce lo que los investigadores y centros de investigación universitarios producen para poder transferir el conocimiento a la sociedad.

Simultáneamente se tiene insuficiente afianzamiento y fortalecimiento de redes de conexión con el entorno local, regional y nacional, mediante la transferencia de tecnología y el fomento del capital intelectual.

Los resultados de esta investigación permiten brindar los criterios que involucre e interactúe la universidad con el medio a través de diversas actividades que tienen por finalidad promover el desarrollo de proyectos con impacto social que sean coherentes con la política institucional, potenciando la formación del estudiante y el vínculo con la comunidad.

Las actividades de vinculación que se requiere para este compromiso social favorecerán las interacciones que cultivan y despliegan conocimientos y capacidades en docencia, investigación y formación no reglada, al mismo tiempo que potencian la conectividad y su calidad (ejemplo: actividades de asesoría pueden favorecer la incorporación de becarios de investigación, el realineamiento de los proyectos de investigación en curso, y el despliegue del saber adicional en beneficio del alumnado y la calidad del programa de estudios) (Watson, Hall, & Tazzyman, 2016).

Las actividades de la Tercera Misión actúan en función de la docencia e investigación las que actúan en forma integral para que sus tipologías y alcances sean tomadas en práctica desde la misma (Astigarraga & Eizagirre, 2017).

En el caso de la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, se viene impulsando la creatividad y presentando soluciones al contexto en que se encuentra, generando conocimiento y creatividad con responsabilidad en la formación de sus estudiantes, a fin de contribuir con el avance del conocimiento, innovación y el desarrollo científico-tecnológico, con el objetivo de mejorar el nivel de vida del país, consecuencia de ello, se tomó interés designando a un grupo de docentes animados por su Rector y Decano Administrativo de la Facultad tomando la tarea de estudiar las experiencias europeas. Por lo que la innovación social se articula sobre la base de acciones que reflejan el compromiso social como centro del quehacer de día a día, abordando problemáticas sociales por medio de sistemas nuevos y co-construidos con la comunidad, orientados a mejorar la calidad de vida de las

personas a través de soluciones creativas y sustentables que repercutan directamente en la transformación social de las personas y sus territorios.

En el caso de la Universidad Privada de Tacna, a través del marco legal, Ley Universitaria (LU) N°30220, se busca introducir un punto de inflexión que conjugue la vocación social que le caracteriza con la decisión ponderativa de asumir la Innovación Social como la ruta que permita canalizar con rigor toda aquella acción. La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria (LU Art. 124).

La Universidad Privada de Tacna con 36 años de fundación enfrenta grandes desafíos de la innovación que deriva de la investigación y el conocimiento que ayuda a satisfacer las necesidades sociales incluyendo las actividades de manera conjunta con agentes y transferencia de I+D+i, que son los componentes del cambio con compromiso social, es un reto incrementar el número de investigadores reconocidos por el Registro Nacional Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (RENACYT) debido a que se encuentra con una realidad de la docencia en la que tienen que adaptarse a las nuevas exigencias del entorno, esto implica el compromiso social en la currícula.

Para la obtención de los resultados se consideró aplicar una encuesta dirigida a los docentes de ambas universidades, en un total de 217 encuestas directas (174 docentes de la UPT-Perú y 43 docentes de la UST sede Arica-Chile). En la primera parte del instrumento, gestión del talento organizacional se consideraron seis (6) dimensiones, dieciocho (18) ítems, y para el desarrollo de valor en la tercera misión, tres (3) dimensiones y 9 subdimensiones, con un total de 33 ítems (Ver anexo 2: operacionalización de las variables).

A través de la dimensión características dominantes se busca la efectividad en el desempeño frente a la dinámica de estabilidad y control que

se ajustan al tipo de cultura jerarquizada como espacios formales y estructurados, procesos que presiden y determinan las tareas que deben cumplirse cotidianamente orientado hacia logros y resultados como pilar del desarrollo de la docencia en la universidad lo que promoverá un adecuado clima laboral.

En la dimensión liderazgo organizacional la mentoría representa una herramienta rentable y eficiente que tiene la universidad para el desarrollo docente que facilite el aprendizaje, enfocado a resultados en forma eficiente y equitativa. En la dimensión del talento organizacional se busca la aplicación de políticas relacionadas con la creación del talento organizativo como prioridad estratégica con compromiso y fomentando la acción.

En cuanto a la dimensión del desarrollo organizacional se basa en la lealtad y la confianza mutua que se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso y participación a través del logro de metas compatibles y optimistas.

A través de la dimensión énfasis estratégico a mediano y a largo plazo la universidad socializa las perspectivas estratégicas con la plana docente: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, estudiantes y calidad educativa.

Finalmente, por medio de la dimensión criterio de éxito, la universidad define el éxito sobre la base de ganar prestigio generando valor y el desarrollo sostenible de la sociedad sobre la base de la investigación como eje central en la producción intelectual.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿De qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

1.2.2 Interrogantes secundarias

- a) ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.
- b) ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.
- c) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad se relaciona según el talento organizacional? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.
- d) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.
- e) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

- f) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación teórica

El presente trabajo de investigación doctoral se llevó a cabo debido a que las universidades enfrentan un gran desafío en la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión, el caso de estudio se realizó entre las Universidades de la zona Sur del Perú y Norte de Chile, tales como la Universidad Privada de Tacna-Perú y la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile por su ubicación estratégica y aprovechando la zona fronteriza entre dos países. Asimismo, gracias a un convenio existente entre universidades se ha venido realizando desde el año 2014 en forma continua encuentros internacionales entre docentes y estudiantes con el propósito de intercambiar conocimientos, conocer realidades de ambas regiones, así como el desarrollo de alianzas estratégicas de trabajo conjunto, actividades extracurriculares a través de estudios sobre proyectos de investigación que busca fortalecer en un amplio sentido la gestión del talento organizacional para el desarrollo de valor en la Tercera Misión.

En este contexto, ante esta oportunidad sin igual, se asumió la responsabilidad de adaptar todo ello al contexto actual y realizar diversos programas, tomando en cuenta la realidad de los emprendimientos en la región.

En esa línea, el presente caso de estudio permite conocer el grado de compromiso de los docentes respecto a su conocimiento, capacidades y acción que garantice un efecto positivo en el desarrollo

de valor en la tercera misión de ambas universidades. No existe estudio doctoral donde se investigue la gestión del talento organizacional y su relación con el desarrollo de valor en la tercera misión, por tal motivo, se propone un modelo que evalúe el compromiso social del docente para fortalecer las competencias como un macro-indicador, enfocado en las interrelaciones de tres pilares de la educación superior como impactos integradores en los procesos: enseñanza, investigación y pertinencia social.

Las instituciones de educación superior enfrentan, por efecto, importantes procesos de cambio, en algunas ocasiones generados por factores endógenos pero que en la mayoría de los casos obedecen a la fuerte influencia de factores exógenos a las universidades, propiciados principalmente por los procesos de globalización y la sociedad del conocimiento o por políticas públicas impulsadas por los Estados, lo que obliga a responder a múltiples y crecientes demandas o desafíos de los diferentes grupos de interés con los cuales interactúa.

Por lo tanto, el desarrollo de la investigación es contribuir en mejorar a través de tres ámbitos temáticos: productivo, social y cultural respectivamente.

En el primer caso es ayudar a mejorar la competitividad y productividad de los sectores productivos de la región y el país por medio de la innovación, transferencia tecnológica así como las capacidades de emprendimiento de impacto positivo al individuo, comunidades, organizaciones y sociedad en general. En el ámbito temático social es dar impulso al desarrollo de las comunidades que permita mejorar la calidad de vida de las personas, dando valor en el fortalecimiento a la identidad cultural.

La Universidad Privada de Tacna, implementa su compromiso social en base al cumplimiento de la Ley Universitaria N°30220 promoviendo iniciativas al interior y fuera de la institución

socialmente responsable, teniendo como principal función un ente rector, facilitador y de soporte para que, tanto docentes como estudiantes desarrollen actividades de responsabilidad social a través del diálogo con actores sociales externos, cuyo fundamento es comprometer a toda la comunidad universitaria. Dentro de este marco legal, el proceso de licenciamiento institucional y los programas priorizados vienen dándole un mayor compromiso a la vinculación con el medio, incorporando a las empresas, entidades públicas - privadas, las comunidades locales y regionales.

1.3.2 Justificación práctica

Como aporte práctico del estudio de investigación doctoral se pone a consideración la propuesta de un modelo integrado de gestión organizacional para el desarrollo de valor en la Tercera Misión de las universidades, cuyo fin es elevar la pertinencia asumida que existe entre gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad, donde se concentren acciones reales articuladas para el desarrollo institucional, orientado a tomar acciones preventivas que aseguren y garanticen que las universidades sean socialmente responsables con rentabilidad social.

Aquí radica la importancia y justificación del estudio para una educación de calidad con investigación, proyectos pertinentes de impacto social, económico, ambiental y científico al formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo con las necesidades del país.

1.3.3 Justificación institucional y personal

Los motivos que han impulsado a realizar la presente investigación es primeramente, aplicar una de las líneas de investigación que cuenta la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna para el estudio doctoral en Administración sobre “gestión del capital humano” aplicada en el área de educación.

El beneficio de este proceso de investigación doctoral cuenta con un enfoque sistémico y consistente para las unidades académicas de las universidades, caso Universidad Privada de Tacna y Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile, 2020.

En segundo lugar, es importante precisar que a raíz de la experiencia adquirida en el campo productivo del sector privado y como docente en el campo académico, asumiendo responsabilidades en el proceso de acreditación de programas, licenciamiento universitario, permitió evaluar desde distintas perspectivas la tercera misión en las universidades y tener la oportunidad de proponer un modelo de gestión de talento organizacional en la tercera misión

Finalmente, la recopilación de la información, las consultas y entrevistas que se realizó, más la revisión teórica, este nuevo concepto de la tercera misión en las universidades, la han acuñado y adquirido diferentes estilos organizativos adoptándolo como una oportunidad ante un entorno cada vez más exigente, asimismo, que desde el año 2014, a través de un convenio entre las universidades Santo Tomás de Chile y la Universidad Privada de Tacna, se han venido realizando encuentros internacionales, desarrollando diversas actividades extracurriculares por cerca de ocho (8) años con estudiantes universitarios y docentes de ambas entidades universitarias en forma continua e ininterrumpida, así como la revisión de un material bibliográfico, aplicaciones que se vienen dando, también a través de normativas, por la cual las universidades trabajan bajo esa exigencia.

Es decir, que las universidades se vienen integrando bajo este principio de la tercera misión, pero de acuerdo su entorno sociocultural, económico, regional y empresarial, entorno propicio para la evolución y crecimiento del capital intelectual, de gran importancia para la localidad, región o país.

Igualmente, se ha visto la necesidad de hacer un comparativo sobre los factores críticos de éxito entre la UPT y la USTM, de qué manera ha sido interiorizada, conocer sus objetivos, programas y su aplicación e impacto con la sociedad.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Analizar de qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad: Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar de qué manera se relaciona gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.
- b) Determinar de qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.
- c) Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad se relaciona según el talento organizacional. Caso: Universidad

Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

- d) Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.
- e) Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.
- f) Determinar de qué manera en la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes internacionales

En la tesis doctoral titulada “Análisis de las Tendencias en Gestión de los Recursos Humanos desde una Perspectiva Académica y Empresarial” (Quirós Tomás, 2015) para optar el grado de doctor en Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, tuvo como objetivo estudiar la similitud-diferencia de los temas tratados en materia de recursos humanos en las organizaciones entre el espacio académico y el empresarial mediante un estudio significativo. El problema principal se enfoca en los recursos basados en el conocimiento no pueden ser imitados por los competidores, porque implican talentos que son difíciles de alcanzar y cuya relación con los resultados son difíciles de discernir. El uso de metodología aplicada fue desarrollar un trabajo documental (lectura del artículo científico), la aplicación de un análisis semántico y el uso de las memorias como fuente de información sobre los principales temas en materia de recursos humanos mediante un nuevo enfoque al estudio del distanciamiento entre teoría y práctica, lo que permitió detectar las estructuras temáticas subyacentes a través de artículos científicos en materia de recursos humanos y las memorias empresariales, teniendo como resultado la constatación de cuáles son los temas de recursos humanos considerados más importantes por científicos y empresarios en función de sus contenidos, los cuales permiten dar validez a las variables analizadas por los autores, las modas, existencia de

stakeholders así como su aplicación práctica (Quirós Tomás, 2015, pág. 205). El aporte para la investigación fue optimizar los procesos, mediante el apoyo del factor humano, elemento distintivo en la generación de valor.

(Ortíz Bojacá, 2016) presentó la tesis doctoral con el tema: “Modelo de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior (IES) Colombia, estudio con enfoque metodológico mixto, de investigación cualitativa e investigación cuantitativa, tuvo como objetivo central comprobar la estructura, las mutuas relaciones y el impacto que tienen los componentes del capital intelectual de los procesos investigativos, en los resultados de la investigación, y verificar la manera como se integran dichos resultados con los procesos de docencia y proyección social, para así valorar el impacto de esas interrelaciones sobre la calidad educativa global y sobre esa base proponer un modelo de gestión del conocimiento que recoja las mejores prácticas que se demuestren como determinantes en el mejoramiento de la calidad educativas de las IES colombianas. En resumen fue evaluar el impacto del capital intelectual gestionado en los procesos investigativos de la IES sobre la calidad académica alcanzada por las mismas, mediado por sus mutuas relaciones con los procesos de docencia y proyección social, el problema central fue que el conocimiento, como nuevo modelo de producción en la sociedad posmoderna, no ha sido lo suficientemente implementada en el sector de la educación superior en Colombia, lo que resulta contradictorio, este sector es el que está llamado a ser un eje fundamental en la generación de conocimiento, a partir de la investigación, en su difusión y transmisión a través de los procesos de docencia y en su aplicación a través de los procesos de proyección social. El estudio concluye en que el talento humano conformado por los investigadores se ha venido constituyendo en una fortaleza de las IES colombianas, pues se ha venido generando una corriente de

mejoramiento de la cualificación, con el apoyo de las Instituciones en algunos casos o por la misma iniciativa de capacitación en los niveles de maestrías y doctorados, por parte de ellos. El enfoque propuesto de ampliar los análisis sobre modelos de gestión del conocimiento alrededor de los procesos investigativos, aplicándolos a las interrelaciones entre los tres pilares de la educación superior, partiendo de los procesos investigativos, para finalmente evaluar el impacto de la fortaleza y calidad de dichas relaciones, sobre los resultados finales de los procesos mirados holísticamente y en forma sistémica y descritos y medidos mediante el constructo de la calidad educativa global de la IES.

El trabajo doctoral presentado por (García P., 2015) con el tema: “Capital Humano y su aportación al resultado de la empresa: análisis en el sector industrial” tuvo como objetivo averiguar en qué grado y sentido influye el capital humano en los resultados del sector industrial a partir de un modelo econométrico elaborado al efecto, asimismo, analizar si los conocimientos redundan en mayores beneficios para la empresa, analizar las capacidades como fuente de generación de beneficios, así como también analizar las habilidades de los empleados como variable influyente en la mejora del beneficio. El problema que presenta es por la falta en las inversiones en conocimientos, capacidades y habilidades, como componentes del capital humano. Se concluye en que mayores conocimientos de los empleados redundan en mayor productividad de los empleados y, por tanto, en mejores resultados para la empresa. Mayores habilidades, capacidades de los empleados implican un mayor beneficio para la empresa, y satisfacción de los directivos por la satisfacción de los empleados como para la empresa. El método que se realizó fue un estudio Econométrico: estudio empírico en el que se basa en unos análisis de regresión a través de técnicas especiales para corregir la autocorrelación y la heterocedasticidad de los errores. La conclusión

es que las organizaciones aprenden no sólo de la experiencia (aprendizaje reactivo o adaptativo), sino que incluso pueden aprender del futuro, de sucesos que aún no han ocurrido, horas de entrenamiento por empleado; IQ organizacional.

2.1.2 Antecedentes nacionales

En la tesis doctoral titulada “Modelo de Medición del Capital Intelectual en las carreras acreditadas de Ingeniería Industrial del Perú” (Pastrana D., 2015) para optar el grado de doctor en Ingeniería Industrial, como objetivo fue proponer y validar un modelo de medición del capital intelectual en función al capital humano, estructural, relacional y social para las carreras acreditadas de Ingeniería Industrial del Perú. La metodología empleada fue desarrollada una investigación cualitativa a partir de un estudio de caso en cuatro carreras acreditadas identificando factores o elementos intangibles que generan valor y mediante una investigación cuantitativa que permita validar el modelo de medición del capital intelectual. Como resultado del estudio se concluyó que los factores críticos de éxito generadores de valor, tales como: producción científica, proyección social, extensión universitaria, innovación y transferencia tecnológica constituyen activos intangibles importantes para potenciar el nivel de competencias del capital intelectual a través de alianzas estratégicas, promover la cultura organizacional y ofrecer servicio educativo de calidad.

En la tesis doctoral “Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones de Educación Superior” presentada por (Intriago Manzaba, 2018) tuvo por objetivo, conocer el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016, y dentro de

ella se destaca ciertos indicadores de valoración en la tesis de investigación doctoral como la gestión del clima laboral, el impacto que genera los procesos de la gestión del talento humano, donde se pudo comprobar que si existía una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales. El diseño de la investigación fue no experimental con enfoque cuantitativo cuyo propósito fue el de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, los cuales se tomó el diseño correlacional-causal para describir la relación existente entre las dos variables. La investigación concluye que las nuevas tendencias sobre talento humano generan nuevas teorías, distintos enfoques en la investigación considerando que una buena gestión se da a través del clima laboral que pueda ayudar a establecer mecanismos que lleven a mejorar la capacidad de abstraer nuevos talentos y el desarrollo de competencias profesionales.

En la tesis doctoral presentada por (Manturano P., 2020) con el tema: “Gestión del talento humano y el clima organizacional en los docentes de la carrera profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018”, tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018, cuyos indicadores principales tomó en cuenta la relación que existe entre la organización y la responsabilidad, el recompensar a las personas y los estándares de calidad, el desarrollo de las personas y el trabajo en equipo, sobre retener a las personas y la satisfacción y finalmente la relación entre auditar a las personas y el compromiso en los docentes de dicha carrera profesional. Por lo que se pudo comprobar y establecer que existía una relación significativa entre la gestión del

talento humano y el clima organizacional en los docentes, como fundamento teórico se dio a conocer que la gestión del talento humano se convierte en una herramienta para el éxito de las instituciones y organizaciones, dependiendo en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen el cual permite generar grandes beneficios, convirtiéndose en socio estratégico para el éxito organizacional (Montoya Agudelo, 2013) (Chiavenato, 2009) capaces de potenciar el trabajo en equipo logrando una transformación radical para el crecimiento de la organización. El aporte de la investigación es que bajo la teoría de Idalberto Chiavenato los factores fundamentales de la gestión del talento humano permiten alinearse a las competencias de las personas con la estrategia corporativa en forma directa y responsabiliza todos los procesos en la gestión desde el conocimiento hasta los procesos operativos.

2.1.3 Antecedentes locales

En la tesis doctoral presentada por (Acosta H., 2018) con el tema: “Efecto de los factores del entorno de la organización según Hellriegel y Slom, en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018, tuvo como objetivo principal determinar la influencia de los factores de entorno según Hellriegel y Slocum en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, cuyo problema central es que no se desarrolla ni se presta una adecuada atención con los principales constituyentes del entorno (proveedores, distribuidores, competidores y clientes), naturaleza que predispone una forma de organizarse en forma deficiente e ineficaz. Se planteó la hipótesis genérica donde los factores de entorno de la organización según Hellriegel y Slocum, producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, para el análisis estadístico se empleó la estadística descriptiva e inferencial bajo el modelo de regresión por ser causal-explicativa, no experimental. Para

su comprobación a través de la hipótesis general se concluyó que los factores de entorno influyen en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna. El aporte para la investigación ha sido la implementación de un diseño organizacional del modelo “orgánico”, es decir llevar a cabo un diseño organizacional que destaque la importancia de alcanzar altos niveles de flexibilidad y desarrollo mediante un uso limitado de reglas y procedimientos como autoridad descentralizada (Gibson & et al., 2011, pág. 402).

En la tesis doctoral presentada por (Peñaloza A., 2014) con el tema: “El capital intelectual en la gestión de la Universidad Privada de Tacna, 2014” cuyo objetivo central fue determinar la influencia del capital intelectual en la gestión en la Universidad Privada de Tacna, cuyo problema principal fue en que la Universidad se ha convertido en una organización compleja donde la lucha por el estatus, poder y reconocimiento, reflejan a la sociedad en su conjunto. provocando un confuso proceso de desarrollo. La metodología de estudio corresponde a una investigación básica, de nivel correlacional porque mide la asociación entre las variables capital intelectual y gestión; el diseño es no experimental, transversal. Se concluye que el capital intelectual influye significativamente en la gestión de la Universidad Privada de Tacna. El aporte para la investigación es que a través de un modelo de capital intelectual en la gestión de la universidad Privada de Tacna permita medir la performance o desempeño que tiene un efecto cuantitativo en la posición empresarial y en el valor en la universidad.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gestión del talento organizacional

Según (Jericó, 2008), el talento constituye el activo más importante en las organizaciones y se da a través de diferentes frentes ya sea captando y fidelizando a los futuros estudiantes, egresos y titulados o atrayendo y comprometiendo al cuerpo de profesionales expertos en la docencia para brindar una adecuada enseñanza con calidad, siempre y cuando la entidad superior sea lo suficiente capaz de crear valor para llegar a los objetivos y propósitos planteados y de constante innovación.

El talento es un activo intangible cada vez más escaso por lo que se ha convertido en una necesidad, pero que a través de las entidades gubernamentales para el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad (Ministerio de Educación - MINEDU, 2019, págs. 2-14) resulta ser cada vez más exigente y requiere que las instituciones de educación superior sepan adaptarse con políticas de gestión apoyadas en el compromiso (Jericó, 2008, pág. 149).

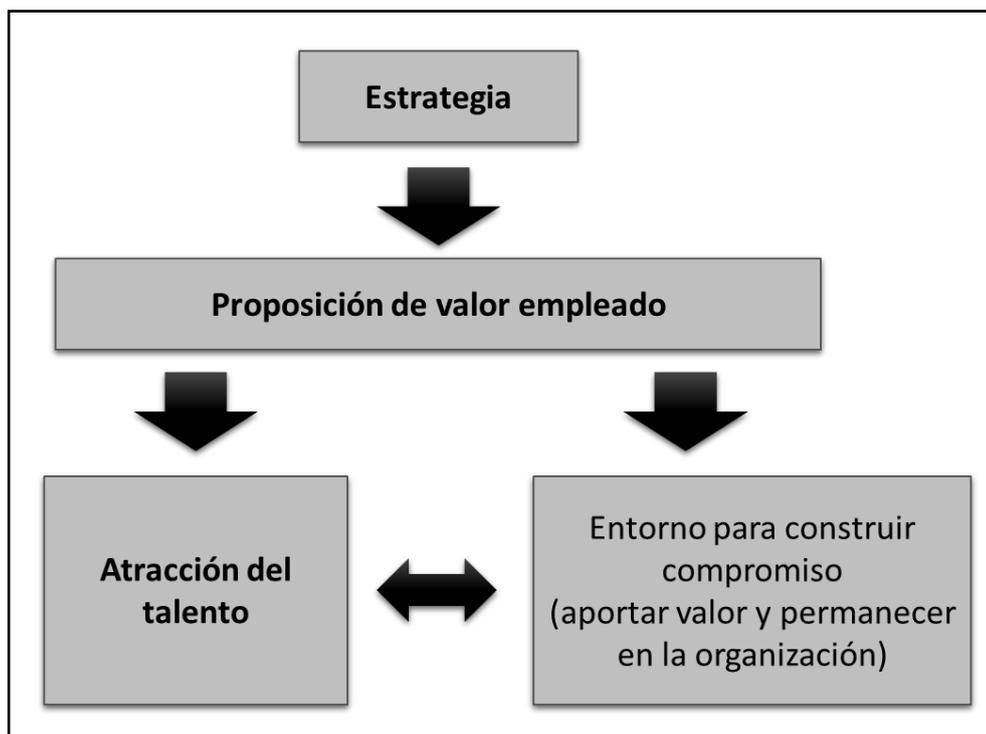
El compromiso significa asumir como propios los objetivos de la organización y desear permanecer en ella. Hay que considerar que los valores sociales han cambiado y los profesionales demandan a sus organizaciones entornos donde se sientan más motivados y proyectos donde les interese participar. Las organizaciones han de identificar qué talento requieren para crear valor a sus clientes y qué entornos han de generar para construir el compromiso (ver Figura 1), el pilar para lograrlo es la calidad directiva (Jericó, 2008).

La gestión del talento en las organizaciones es compleja y sutil, es imprescindible saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento. El liderazgo organizacional juega un papel importante el cual

será capaz de balancear todas estas labores con el talento humano con fines de su desarrollo y de las personas.

Figura 1

Fases de la Gestión del Talento



Nota: El compromiso es el pilar de la gestión del talento (Jericó, 2008)

(Jaramillo N., 2005, pág. 107) indica que la gestión del talento: *“es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar...”* así como entre otros: *“que orienten a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno”*.

(Castillo C., 2012, pág. 11) la define como: *“el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos”*.

Por lo que podemos manifestar que la gestión del talento humano es un proceso que dependerá mucho de la adecuada gestión directiva que genere valor en las personas, en la empresa y el entorno. El objetivo será incorporar nuevos talentos, retenerlos y desarrollar un equipo humano de colaboradores de alto potencial que crean valor a la empresa. El término gestión del talento humano hace referencia a la gestión de las competencias, que son características propias de personalidad, de comportamientos, *“que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”* (Alles, 2005)

En tal sentido, la gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. (Majad Rondón, 2016)

2.2.1.1 Factores y políticas para crear talento organizativo

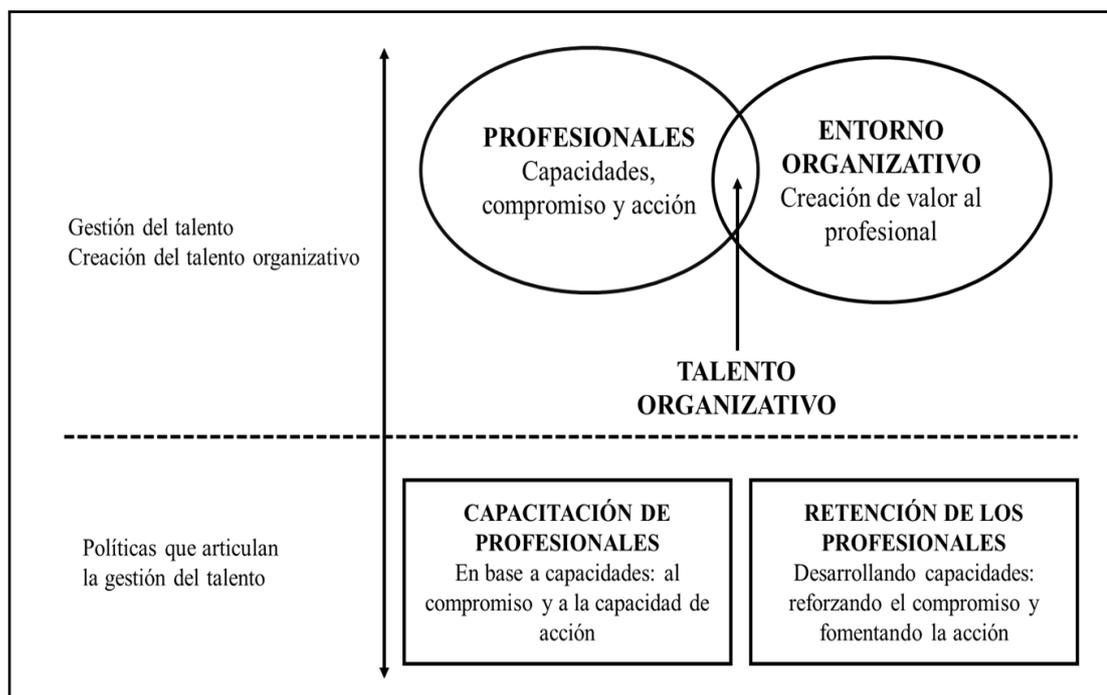
Para desarrollar el talento organizacional en el profesional requiere que la organización brinde la oportunidad de expresar sus ideas libremente, que apoye y sobre todo que facilite los recursos necesarios para su desarrollo. Asimismo, la interacción con terceros, ya que de esta manera se maximiza la efectividad de la organización en cuanto a conocimientos adquiridos dentro de la misma, así como también lograr el reforzamiento de los conocimientos.

Se presentan dos maneras para crear valor organizacional, inicialmente un adecuado proceso de selección de profesionales calificados con excelentes capacidades, potencial de acción y experiencia exigida de acuerdo con las normas institucionales y establecer un verdadero compromiso hacia la institución,

En segundo lugar en la generación de un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la organización. Esto se alcanza básicamente reforzando su compromiso con la organización a través de políticas de retención del talento. Las dos dependerán de las estrategias tomadas por la entidad y de la proposición de valor al profesional (Ver Figura 2).

Figura 2.

Los factores y las políticas para crear talento organizativo



Nota: Creación del talento organizativo (Jericó, 2008)

2.2.1.2 Importancia del talento humano

La tendencia actual en el campo de la gestión humana es considerar a las personas como socios estratégicos de la organización, lo que implica promover la participación y el compromiso de todos sus miembros y así obtener ventaja competitiva por medio de las personas, se habla del nuevo modelo de gestión del talento humano, que prioriza a las personas sobre el capital económico (Bonilla Cely & Medina García, 2014).

La importancia del talento humano está en analizar los métodos actuales para el desarrollo de las personas, buscando que este análisis aporte de manera conveniente y eficaz continuamente en el logro de los objetivos y en atender los cambios continuos, de la misma manera, la cultura organizacional muestra aspectos formales que se pueden percibir con facilidad, como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada (Chiavenato, 2009, pág. 60), por lo tanto la gestión del talento humano representa un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional el cual dependerá de la cultura y de la estructura organizacional adoptada, contexto ambiental, la actividad principal de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009, pág. 6)

2.2.1.3 Estructura del órgano de gestión del talento humano

El punto no está en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios (Armas Ortega, Llanos Encalada, & Traverso Holguín, 2017).

La estructura organizacional presenta dos tipos de influencia:

- a) Influencias ambientales externas: normas y reglamentos, representaciones a través de sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.
- b) Influencias ambientales internas: misión, visión, objetivos, estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

Pasos por seguir de gestión del talento humano:

Admisión de personas: de atraer candidatos calificados para un cargo, concernientes a dos aspectos claves: reclutamiento y selección de personal, centradas en la conducta humana y cualitativo sobre la pertinencia a los objetivos institucionales.

Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que el empleado realiza en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Encierra el diseño de cargos y evaluación del desempeño y en este último son evaluados tres criterios: los resultados de las tareas, los comportamientos y las características.

Compensación de personas: empleados para incentivar, satisfacer necesidades más sentidas de las personas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales (Chiavenato, 2009, pág. 19). Como elementos principales se tiene el incentivo y la motivación que se otorga para reforzar actividades, aumento a la conciencia y de reconocimiento a la responsabilidad del empleado de la organización.

Desarrollo de las personas: información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, que les permita asumir hábitos y comportamientos más eficaces, aparte de adquirir conocimientos, habilidades y destrezas, que enriquecerá la personalidad humana y aumentar su rendimiento.

Mantenimiento de personas: utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas y bienestar social como factores que participa en la calidad de vida de las personas.

Monitoreo de personas: proceso de seguimiento, acompañamiento, orientación y de mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación, la cual se cimienta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado.

2.2.1.4 Gestión del talento humano basado en competencias

(Alles, 2009) “*competencia*” hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Y “*modelo de competencias*” que es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización, cuyo propósito es alinearlas en búsqueda de los objetivos organizacionales o empresariales.

El talento requiere capacidades a la par con compromiso y acción los tres al mismo tiempo. Si un trabajador toma compromiso y acción, pero no dispone de la capacidad suficiente, no logrará resultados así tuviese buenas intenciones.

Si, por el contrario, posee de capacidades y actúa en el instante, pero no asume compromiso con el rol de actividades o proyecto, puede que no obtenga resultados. La dificultad por falta de motivación impedirá innovar o plantear soluciones más allá de las impuestas por su jefe inmediato.

El modelo apunta al desarrollo de competencias basada en dos subsistemas:

- **Selección:** al dar inicio al proceso se cuente expresamente con las personas que tengan las competencias deseadas;
- **Evaluación del desempeño:** para conocer, evaluar, y comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de las competencias alcanzadas de cada integrante de la organización.

De aplicarse el modelo de gestión por competencias, ya definidas en función de la estratégica de cada organización clasificadas en “*competencias cardinales (aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización) y específicas (para ciertos equipos de personas -vertical por área- y corte horizontal -por funciones)*” (Alles, 2005) y estas se verán conexas con los tipos de trabajo a través de los tres pilares de la puesta en marcha de gestión por competencias: selección, evaluación del desempeño, y desarrollo.

Los conocimientos son trascendentales en el proceso, si no se desarrolla un seguimiento, lo cierto es que el individuo no podrá realizar su labor. Lo que marcará la diferencia será su talento en su capacidad, desempeño o dote superior no relacionados con los conocimientos sino en sus competencias.

En los ámbitos empresarial y académico se ha analizado el área de administración de recursos humanos debido a la importancia de sus funciones para atraer y retener al talento humano de la empresa como clave para la generación de ventajas competitivas en los negocios, a través del incremento y mejora de las prácticas de recursos humanos (Liquidano Rodríguez, 2006).

2.2.2 Características dominantes

2.2.2.1 Clima organizacional

El concepto motivación (en el nivel individual] conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse frecuentemente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional

(García S., 2009) evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; primero la percepción, hechos por el cual los individuos por medio de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar respuesta a su ambiente; segundo, lo constituyen los factores organizacionales, entenderse como aquellos componentes de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales); y el tercero es el comportamiento organizacional, caracterizado por el modo en que las personas, sea individual o grupal actúan en las organizaciones.

Esto puede definirse como estado de adaptabilidad, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino a la necesidad de ser parte de un grupo social, autoestima y de autorrealización. El impedimento de satisfacer estas necesidades superiores da origen diversos problemas de adaptación. Dado que la satisfacción de estas permanece pendiente de otras personas -sobre todo de aquellas que asumen autoridad-, es importante que la gestión y/o dirección comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptabilidad varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación representa "salud mental" cuyas características básicas son:

- Estar bien consigo mismas.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Capacidad de enfrentarse a las exigencias de la vida.

Un clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización estará estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando se dé un clima motivacional favorable permitirá establecer relaciones eficaces de animación, interés, colaboración, etc. De no ser así, sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional se rompe y crea estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros, hasta la agresividad, agitación, inconformidad, desconfianza, situaciones en la que sus trabajadores se enfrentan abiertamente contra la organización.

Podemos determinar que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Se es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

2.2.2.2 Desarrollo de la docencia universitaria

El desarrollo del talento humano promueve la práctica profesional de los individuos en el ámbito de su área de trabajo a través de acciones, bajo ciertos estándares de regulación universal, lo que empuja a la obtención de ciertas competencias que evalúan y califican al trabajador sus capacidades y desempeño profesional; asimismo, orientan su capacidad de empleabilidad al poner en práctica sus habilidades y saberes en la organización, lo que sin duda incide en su capacidad de planificación de las labores cotidianas, de innovación y en el abordaje de tareas no rutinarias que les permiten relacionarse con sus colegas en contextos diversos, además de lograr un impacto profesional de mayor resonancia en el ámbito en el cual se desenvuelva. (Peñalosa S., Panchi V., & Castro R., 2018)

La relación de los profesionales entre el campo laboral a través de la práctica y el desarrollo de competencias según (Jericó, 2008), (Tirso, 2008) y (Alles, 2005) aluden a través de la gestión del talento tres puntos centrales: los conocimientos, las capacidades y la acción práctica, de ahí que sea importante observar cómo en dicha práctica, estructuran y orientan su experiencia con la oferta e instrumentación de bienes y servicios, además de mostrar sus capacidades de empleabilidad y gestión, observando que la cualificación de su trabajo y el emprendimiento de procesos de innovación se van dando mediante el manejo de sus competencias lo que sin duda genera el reconocimiento del talento.

Pero en el desarrollo de estas relaciones que conforman los procesos educativos y formativos de una profesión se destaca el vínculo con el medio entre política, instituciones y sociedad, elementos que juegan un rol trascendente en el desarrollo de una sociedad capaz de adaptarse al mundo actual, en ese contexto organizativo, requieren favorecer la reflexión sobre la experiencia y la

construcción de nuevos saberes para transformar las capacidades de innovación y negociación en una práctica reflexiva, decisiva y de experiencia permanente. La profesión docente tiene la finalidad de formar profesionales competitivos y por ende, con talento para el desarrollo de la actividad. De ahí que se considera necesaria la formación no sólo para el profesional que se incorpora en las organizaciones sino para quienes los forjan, dando la plena garantía que el docente universitario sea formador, constructor de una práctica pedagógica, responsable del sentido de saberes, creador de las condiciones ventajosas para el aprendizaje, en donde se remuevan conocimientos y puntos de atribución diversos, que faciliten la regulación de procesos y la intención de educación para toda la vida profesional de sus estudiantes.

(Bonilla & Medina, 2014), consideran que la búsqueda de integración de las personas, sus capacidades y aptitudes son significativas en la medida en que se logren los objetivos planteados por la organización y donde la empresa-universidad certifiquen el éxito o fracaso del individuo cuando desdoble sus potencialidades; dependiendo de la formación de los formadores de profesionales, sea en las universidades o a través de centros especializados en aprendizaje y conocimiento continuo, a través de esa perspectiva estratégica consolidar la creación de una cultura organizacional innovadora permanente. Es decir, cuando se habla de gestionar de forma efectiva el compromiso y las potencialidades de las personas, es evidente que se habla del nuevo modelo de gestión del talento humano. (Bonilla & Medina, 2014).

(Chiavenato, 2009) manifiesta que la moderna gestión del talento humano involucra varias actividades, como: descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del

desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. En este contexto, las organizaciones realizan cambios profundos para la gestión del talento, profesionalizando sus áreas y conferir un rol estratégico.

Crear cultura organizacional mediante la relación entre la formación y la dinámica de trabajo de los profesionales repercute en el desarrollo del talento humano en dos sentidos (Peñaloza S., Panchi V., & Castro R., 2018).

1. En una dimensión social: que incide en el ámbito educativo y cultural de los trabajadores, a partir de los valores, condiciones y forma de vida; y
2. En una dimensión económica: dados su entorno productivo y evaluación de recursos. (Jaques E. , 2012)

2.2.2.3 Estructura organizativa

De acuerdo con (Jaques E. , 2012) las jerarquías organizacionales a lo largo de los últimos tiempos las organizaciones aún padecen de una adecuada estratificación jerárquica de los roles a través de una estructura organizacional, lo cual no llega a convencer a los directivos ni empleados ni a consultores sobre la importancia que debe tomarse en serio sobre este concepto. Ciertos paradigmas permanecen presentes y con dificultad por definir entre jerarquía y autoridad. Las organizaciones planas, el trabajo en equipo, el modelo del sistema organizativo, el *empowerment*, la empresa emergente, la confianza, la inteligencia emocional y otra cantidad de conceptualizaciones concebidas por los gurúes del *management*, expresan algunas ideas comunes que se opone a la jerarquía y la autoridad.

El tema está en que las organizaciones requieren coordinar esfuerzos de que una cantidad de personas deben tener una división del trabajo estratificada jerárquicamente, que permita a los ocupantes de ciertos roles resolver problemas que incluyen de forma sucesiva la toma de decisiones sobre las que se toman en otros roles, originando así una estructura jerárquica de autoridad.

La estructura organizacional presenta dos dimensiones; la horizontal, generada por las capas jerárquicas necesarias para la toma inclusiva de decisiones, y la vertical, generada por las distintas funciones producto de la división del trabajo.

La cantidad de capas jerárquicas dependerá y responderá al sistema de delegación en la cual cada capa está bajo responsabilidad de un rol de toma de decisiones claramente establecido. La discrecionalidad en este caso resulta factor clave para la identificación de las capas jerárquicas que requiere una estructura organizacional bien diseñada. (Jaques E. , 2012) propuso un método “lapso de discrecionalidad del rol” para determinar las capas jerárquicas necesarias para una organización, consiste en especificar un tiempo durante el cual una persona puede desempeñarse en un rol sin tener que rendir cuentas sobre el grado de cumplimiento de las metas que le son asignadas. Es decir, una medida de la autonomía de cada rol que surge al considerar el mayor espacio de tiempo requerido para realizar las tareas necesarias para cumplir con un objetivo específico.

Este modelo implica que cuanto mayor es el lapso de discrecionalidad del rol, más alta es la importancia relativa de ese rol con respecto a otros, por lo que a mayor lapso de discrecionalidad, corresponde mayor responsabilidad, mayor autoridad, por lo tanto mayor nivel jerárquico en la estructura. Cabe indicar que la discrecionalidad se puede dar por la complejidad de las tareas que involucra el rol y por las capacidades requeridas para desempeñar

dicho rol. Dichas capacidades ejercen discrecionalidad del rol en estricto rigor a las capacidades cognitivas: *“Trabajar es el uso de juicio, el arbitrio ejercido en el desarrollo de las tareas asignadas. Trabajo es el ejercicio del juicio en la toma de decisiones. Trabajar es resolver problemas, es manejar información y organizar la complejidad”*. (Jaques E. , 2012); (Jaques E. , 2017).

Un rol en la división funcional vertical del trabajo se complejiza cuando surgen roles de coordinación que requieren del ejercicio de tareas cualitativamente distintas, así como las capacidades diversas de quienes ocupan esos roles, asociadas a la necesidad de discernimiento y toma de decisiones.

La división jerárquica horizontal del trabajo, la toma de decisiones implica responsabilidades por los propios resultados y por los resultados de los subordinados, se requiere investir dichos roles de cierta autoridad. (Saracho, 2011)

2.2.3 Liderazgo Organizacional

(Fiedler & Chemers, 1985), consideran el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. (Robbins & Coulter, 2018) consideran que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización. (Katz & Kahn, 1989, pág. 337) manifiestan que: *“... la esencia del liderazgo organizacional... aumenta la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización”*, por lo que se puede establecer la relevancia del liderazgo organizacional como posible generador y/o articulador de los significados compartidos por los miembros de una organización.

Asimismo, describen su naturaleza, la exponen como el resultado de la intersección de factores estructurales sociales y las peculiaridades de los sujetos que conforman dicha estructura. Se propone tres tipos de conducta de liderazgo (ver Tabla 1):

1. “La introducción de cambios estructurales” o sea la formulación de política.
2. “*La interpolación de estructura*”, es decir, la integración de la estructura formal existente, o improvisación.
3. “El uso de la estructura formalmente proporcionada..., o el hecho de administrar”.

Tabla 1

Pautas de liderazgo, su ubicación en la organización

Tipo de proceso de liderazgo	Nivel organizacional adecuado	Habilidades y capacidades	
		Cognoscitivas	Afectivas
Creación: cambio, iniciación o eliminación de la estructura	Niveles superiores	Perspectiva del sistema	Carisma
Interpolación: complementar la estructura	Niveles intermedios: papeles axiales	Perspectiva del subsistema: orientación en dos direcciones	Integración de relaciones primarias y secundarias: capacidad para las relaciones humanas
Administración: uso de la estructura existente	Niveles inferiores	Conocimientos técnicos y comprensión del sistema de reglas	Preocupación por la equidad en el uso de recompensas y sanciones.

Nota: Propuesta de investigadores a través de las pautas de liderazgo, habilidades y capacidades (Katz & Kahn, 1989, pág. 346)

Dentro de las teorías conductuales de liderazgo se, exploraron tres estilos de liderazgo para determinar cuál era el más efectivo:

El **estilo autocrático**: aquel líder que impone métodos de trabajo, la toma decisiones unilaterales e impide la participación de sus trabajadores.

El **estilo democrático**: líder que involucra a los trabajadores en la toma de decisiones, delega autoridad y aplica la retroalimentación como un momento propicio para entrenar a sus colaboradores.

El **estilo laissez-faire**: permite que el grupo pueda tomar decisiones y efectúe el trabajo de la manera que sea lo más conveniente.

De acuerdo con ciertos resultados, la investigación daba a entender que el estilo democrático promovía una buena calidad y cantidad de trabajo. Estudios subsiguientes de los estilos autocrático y democrático revelaron todo lo contrario. En algunas ocasiones, el estilo democrático causaba mayores niveles de desempeño que el estilo autocrático, aunque en otras no. No obstante, se obtuvo resultados más consistentes cuando se empleó una medida de la satisfacción de los empleados.

Los participantes de los grupos mostraban su satisfacción con un líder democrático que con uno autocrático. El caso era saber si se debería uno enfocar más a lograr un mejor desempeño o lograr que los miembros se hallen más satisfechos. En conclusión podría decirse que el estilo de liderazgo democrático resulta ser más efectivo, aunque estudios posteriores revelaron resultados mixtos.

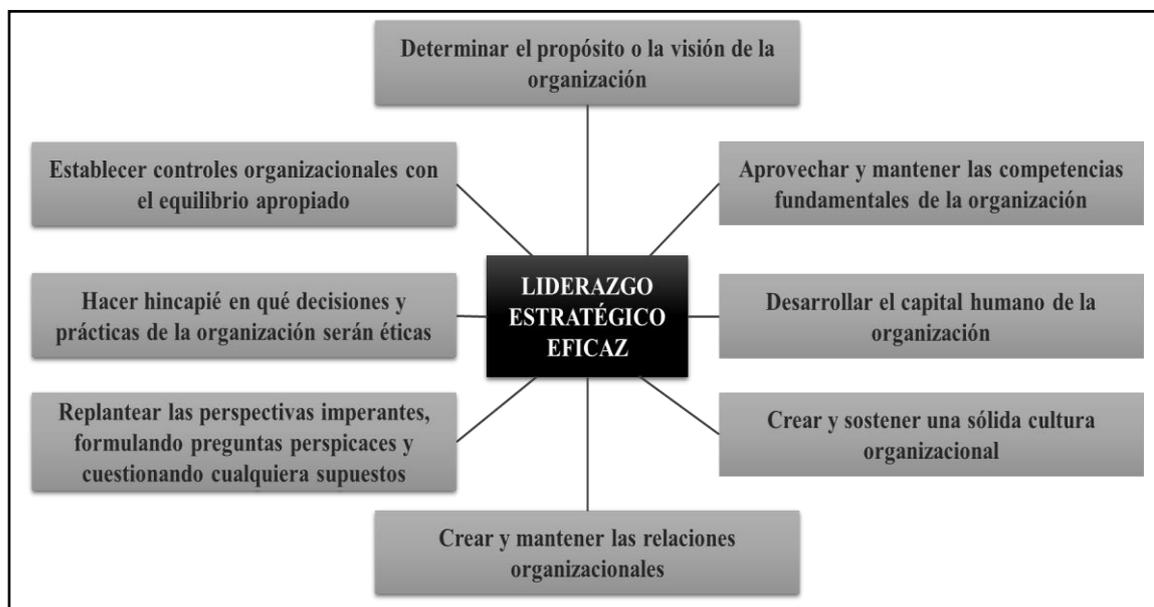
Dentro de las perspectivas contemporáneas de liderazgo tenemos la teoría del intercambio líder-miembro (TILM) (Dienesch & Liden, 1986) que plantea que los líderes crean círculos internos y

círculos externos, y que los miembros del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.

Otra teoría de liderazgo transformacional transaccional (Bass & Riggio, 2006) se basa en que los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores trabajen hacia metas establecidas al cambiar recompensas por productividad. Sin embargo el líder transformacional, estimula e inspira (transforma) a los seguidores para que logren resultados extraordinarios.

Liderazgo estratégico eficaz: estudios identifican ocho dimensiones clave (Ver figura 3), quienes determinan el propósito o la visión de la organización; aprovechan y mantienen competencias fundamentales de la organización; desarrollan el capital humano de la organización; crean y sostienen una sólida cultura organizacional; permiten crear y mantener las relaciones organizacionales; replantear las perspectivas imperantes, formular preguntas perspicaces y cuestionando cualesquier supuestos; hacer hincapié en que las decisiones y prácticas de la organización sean éticas; y establecer controles organizacionales con el equilibrio apropiado. (Wallman, 2010); (Zand, 2010); (Ireland & Hitt, 1999).

Figura 3

Liderazgo estratégico eficaz

Nota: Basada en Wallman, J. P. (2010); Zand, E. (2010); Ireland R. D. y Hitt, M. A. (1999)

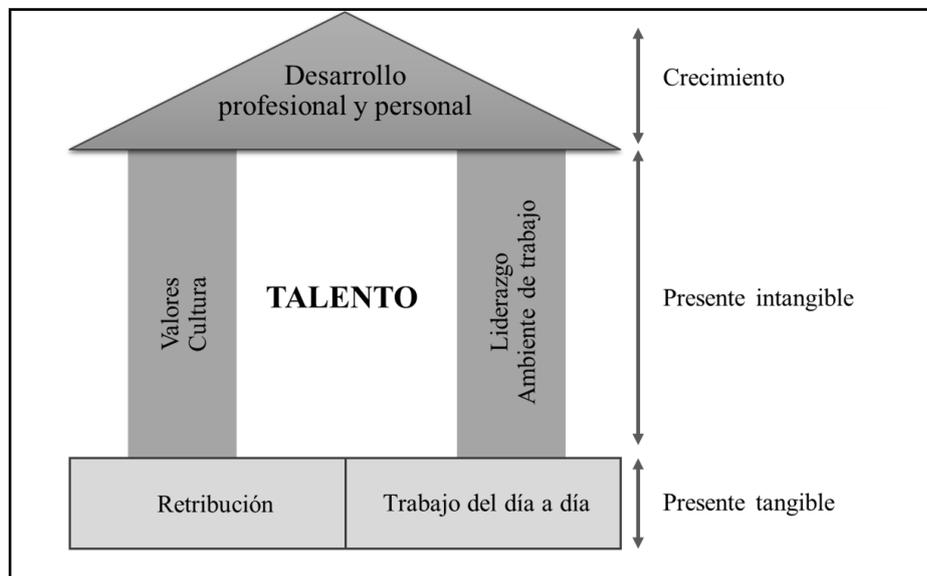
2.2.4 Gestión del talento organizacional

2.2.4.1 Políticas de creación del talento humano

Las políticas de gestión del talento humano permitirán orientar a los miembros de la organización por medio de regulaciones implementadas normativamente al interior de ella como un plan de mejora continua. Cada organización adopta a su realidad las políticas necesarias acordes a la filosofía organizativa. Para ello la organización se ve relacionada con la tangibilidad presente (acciones del día a día); con el intangible o menos tangible (la cultura y valores de la empresa; ambiente de trabajo y tipo de liderazgo) y con las posibilidades de crecimiento (el desarrollo profesional y el personal). Estas políticas son de alto impacto, eficaces del resto de iniciativas posibles para incrementar el esfuerzo adicional de los profesionales. (Ver Figura 4).

Figura 4

Políticas para construir el talento



Nota: Ladrillos para construir compromiso (Jericó, 2008, pág. 149)

2.2.4.2 Desarrollo de talento = capacidades + compromiso + acción

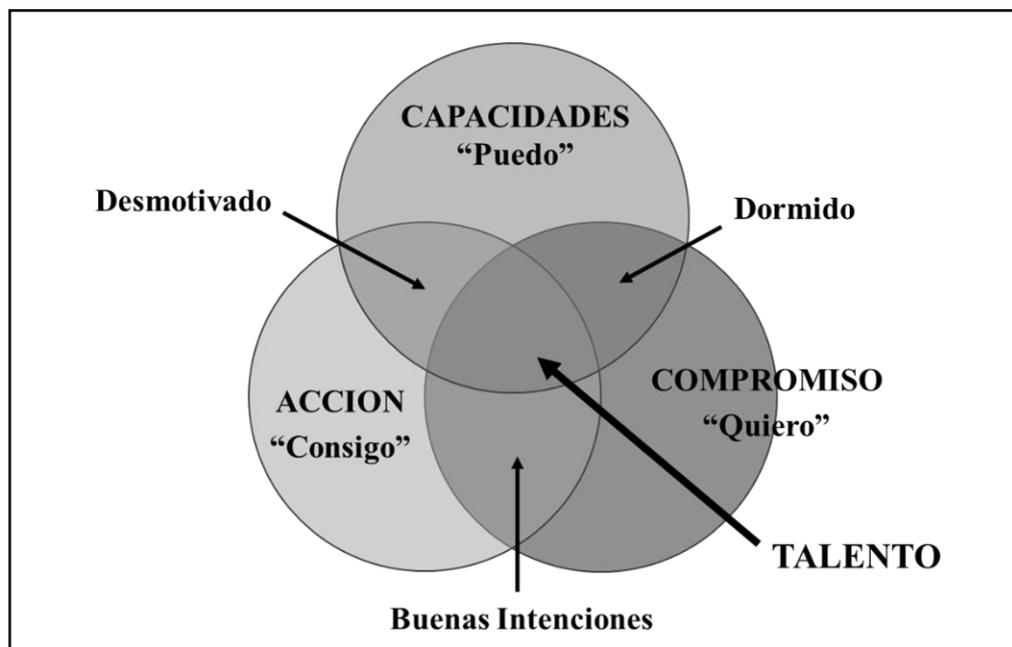
Según (Jericó, 2008), los elementos claves que se requieren para la existencia de talento son: capacidades, compromiso y acción (Ver Figura 5).

Capacidades, son los conocimientos, habilidades y competencias y/o actitudes o competencias que se desarrollan dentro de la organización. El compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento hacia la organización para la cual se opera, dependerá del profesional de su mejor esfuerzo. La organización es la que tiene la responsabilidad de fortalecer el compromiso motivándolo y pagando por ello, para así evitar que el profesional se abandone o emigre a otra organización. Acción (velocidad), lo cual se entiende como hacer, innovar en forma constante, atentos a los cambios y contrarrestarlos en forma oportuna, de no hacerlo quedaremos en la obsolescencia.

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no siempre alcanzará buenos resultados, aun exista buenas intenciones. Si se dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa a destiempo no logrará los resultados deseados. O eres rápido, o estás fuera del mercado, todo se presenta en una oportunidad, no puede haber excusa para no tomar una decisión oportuna (Jericó, 2008, págs. 73-76).

Figura 5

Componentes del Talento



Nota: TALENTO = Capacidades (conocimientos y habilidades) + Compromiso + Acción (Jericó, 2008, pág. 76)

2.2.4.3 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es la aplicación de las ciencias de la conducta en un esfuerzo de largo plazo que busca mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el cambio en su entorno y hacerla más competitiva para solucionar problemas. (Schermerhon & Hunt, 1997). El desarrollo organizacional es un método de cambio interpersonal, previa planeación, como grupal e intergrupal dentro de la organización. El cambio es integral y de largo plazo y está sujeto a la dirección de un agente de cambio. (Wagner III & Hollenbeck, 2000, pág. 464)

El desarrollo organizacional es un esfuerzo de largo plazo que busca mejorar la eficacia personal e interpersonal en una organización y que otorga importancia al trabajo en equipo (Mitchell, 1987, pág. 489).

(French & Bell, 1981, pág. 17) considera que el Desarrollo organizacional es “...un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización”, previo diagnóstico eficaz de forma colaborativa con la ayuda de un consultor-mediador, con aplicación de la teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción, haciendo hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal.

El desarrollo organizacional (DO) es una serie de técnicas y métodos que los gerentes pueden utilizar en su programa de investigación de acciones para aumentar la adaptabilidad de su organización. Warren Bennis, considera que el DO se refiere a “una estrategia educativa compleja que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos y a la vertiginosa velocidad del cambio en sí mismo”.

La meta del DO es mejorar la efectividad organizacional y ayudar a las personas de las organizaciones a alcanzar su potencial y realizar sus metas y objetivos.

2.2.5 Creación de Valor

(Porter & Kramer, 2011) define a la creación de valor compartido (CVC) como: *las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad en las empresas e instituciones generando beneficios de impacto social para transformar las condiciones económico-sociales donde opera, dando lugar a transformaciones de gran alcance y oportunidades para el crecimiento y la innovación en la sociedad*".

Por consecuencia, la creación de valor compartido está centrada en el vínculo con el medio, hacia las necesidades sociales y económicas como ventaja competitiva, no solo como responsabilidad social sustentable, sino, relacionada al quehacer de las instituciones con la salud de las comunidades. Para logro de los objetivos, se requiere una sociedad próspera y de instituciones y corporaciones exitosas a su alrededor, para crecer y mejorar.

La creación de valor, juicio reconocido en el campo de los negocios, donde las utilidades representan los ingresos recibidos menos los costos incurridos. Muy pocas veces se ha abordado los problemas de la sociedad desde el punto de vista del valor el cual no se han referido a temas periféricos, afectando el vínculo entre las inquietudes económicas y sociales. (Sepúlveda, 2017)

Si adaptamos este concepto a las actividades que surgen de las actividades esenciales de una universidad, se puede deducir que los resultados de dichas actividades que se desarrollen con las organizaciones del entorno puedan tener impacto en el campo de desarrollo económico, social y cultural de la sociedad.

Las universidades deben estar comprometidas a apreciar el valor que se genera en la creación y en el fortalecimiento de sus capacidades para agregar valor con el medio, pero a través de buenas políticas, convenios y proyectos compartidos en beneficio de las partes comprometidas.

2.2.5.1 Capital Intelectual

(Bueno Campos E. , 2013) indica que el principal activo de las empresas del tercer milenio es el capital intelectual “*como proceso creador de valor y básico en el diseño del nuevo modelo económico de carácter evolutivo y sostenible*”.

El concepto de capital intelectual, como es conocido, surgió hace unos treinta años de manera formal en la sociedad del conocimiento (Bueno, Salmador, & Merino, 2008), como explicación de un intervalo, interrupción o brecha de las diferencias observadas entre el valor bursátil o de mercado y el valor en libros o según la contabilidad de empresas intensivas en I+D o desarrollando procesos de negocio propios de la actividad tecno-científica.

2.2.5.2 Competencias y dimensión cognitivas

Las universidades avalan conocimientos propios de la especialidad que imparten, los mismos que son parte de las llamadas “competencias específicas”, pero no necesariamente desarrollan las habilidades, destrezas y actitudes directivas.

2.2.6 La tercera Misión

Más allá de llevar a la práctica dos funciones clásicas de formación e investigación científica, un singular número de universidades en Europa y en Latinoamérica están mostrando interés creciente en una tercera misión clave para la sociedad: el promover y generar conocimiento, fomentar la innovación, formar y renovar

profesionales competentes, crear valor con la investigación y desarrollar proyectos de impacto social en cooperación con el resto de agentes del sistema económico (Associació Catalana d'Universitats Públiques - ACUP, 2008), propósito que requiere la construcción de una estrategia compuesta por la universidad-empresa, universidad-grupos de interés, en forma colectiva y cooperativa con una sociedad, elemento clave en el entramado organizacional actual, el cual constituye los stakeholders, pilar esencial en la gestión organizacional. En ella se exponen aspectos diversos: evolución, papel en la toma de decisiones, tipología, expectativas, oportunidades, limitaciones, entre otros. El propósito es considerar la relevancia que presentan los grupos de interés de las universidades en las actividades que realizan. (Aldeanueva Fernández, 2013)

Se presentan muchos retos duros pero no complejos en la conformación de cuadros académicos, técnicos, profesionales e investigadores integrados en afianzados equipos de trabajo, lo que las universidades vienen cumpliendo ciertas funciones específicas desde la primera misión, ligada a la extensión, docencia, como una vinculación a la sociedad mediante asistencia técnica o la difusión de la cultura (Calderón Martínez, 2017); (Ruiz Dueñas, 2004), hacia una segunda misión orientada a la investigación, el emprendimiento y el compromiso social en vinculación con su entorno (Clark, 1999) citado en la “Tercera Misión de la Universidad: reto de la transferencia del conocimiento” por (Bueno Campos E. , 2007); y ahora la tercera misión que representa un reto a la transferencia del conocimiento hacia las economías desarrolladas. (Slaughter & Leslie, 1997). Esa perspectiva va en congruencia con el planteamiento de cooperación denominado la triple hélice: universidad - industria - gobierno. propuesto por (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995) como un modelo de colaboración que buscaba ir más allá del modelo lineal (donde la ciencia conduce a la tecnología y esta ante las necesidades del

mercado) estrategia de colaboración para tres entes distintos, pero con un gran potencial para hacer asociaciones.

Se trata de llevar a cabo un nuevo convenio social que mueva el modelo lineal hacia la innovación, ya que representa una espiral que busca capturar múltiples vínculos entre los actores a partir de su carácter recíproco para capitalizar el conocimiento. Esta idea involucra complementariedad en red, suma de esfuerzos y recursos como parte del proceso de innovación.

Este modelo de la tercera misión se fundamenta en dos grandes objetivos: primero en la responsabilidad social institucional de la universidad; y, en segundo lugar, el compromiso de transformar el conocimiento en valor económico, incidiendo en la competitividad y facilitando la innovación, la creatividad y el desarrollo cultural, científico y tecnológico.

Abordar la tercera misión de las universidades, como proceso evolutivo, las universidades de: Al-Qarawiyin (Fez, Marruecos), Al-Azhar (Egipto) y la universidad de Bolonia (Italia) —institución educativa que acuñó el concepto de universidad en el año de 1088— hasta las actuales universidades, han venido cumpliendo la misión comprometidas con la enseñanza (Sánchez A. & Pérez B., 2018), transmisión de conocimientos, investigación académica y por ende iniciadoras de cambios en el ámbito político, social, tecnológico y hoy en día con el medio ambiente con responsabilidad social.

Después de una década, los rectores de las principales universidades europeas, integrados en el espacio europeo de educación superior, presentaron la visión de la Europa del conocimiento 2020 y la declaración de Bolonia (1999), consideraba principios de calidad, movilidad y competitividad (Sánchez A. & Pérez B., 2018), así como táctica dos objetivos estratégicos:

1. Incrementar el empleo en la unión europea.
2. Establecer un polo de atracción y la modificación del sistema europeo de formación superior en un polo de atracción tanto para estudiantes como profesores de otros lugares del mundo.

A nivel global, organismos internacionales han emprendido la transformación a eventos mundiales sobre educación superior establecidas por la UNESCO, OEA y cumbres de América en París (1998), Río de Janeiro (1999), Quebec (2001), Okayama (2014) entre otras; en tales eventos se sugirieron planes y propuestas como:

- Evaluación de la enseñanza, la formación e investigación.
- Innovación en la currícula y en los métodos de enseñanza de la educación superior.
- Sistemas de acreditación y evaluación
- Establecimiento de acreditación de organismos y programas de validez oficial.
- Aprendizaje a distancia y la transformación cualitativa de la educación.
- Mayor autonomía en las instituciones de educación superior.
- Rendición de cuentas a la sociedad sobre acciones y resultados.
- Marco de relaciones laborales congruentes con la naturaleza académica de las entidades de educación superior, salvaguardando los derechos de los trabajadores, en pro de impulsar su desarrollo.
- El fortalecimiento de la cooperación en la enseñanza superior y el seguimiento de políticas educativas contribuye promocionar la calidad de la educación, la formación y la actualización de los cuadros docentes universitarios, del área de recursos humanos, una formación continua y uso de las tecnologías aplicadas a la educación y al conocimiento.

Lo cual resulta importante tomar en cuenta la declaración mundial sobre la educación en el siglo XXI: visión y acción (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO, 2019) en su *Artículo 17. Las asociaciones y alianzas*, que a la letra dice:

La colaboración y las alianzas entre las partes interesadas (los responsables de las políticas nacionales e institucionales, el personal docente, los investigadores y estudiantes y el personal administrativo y técnico de los establecimientos de enseñanza superior, el mundo laboral y los grupos comunitarios, son un factor importante a la hora de realizar transformaciones.

Las organizaciones no gubernamentales también son pieza clave en este proceso, por lo que la asociación basada en el interés común, el respeto mutuo y la credibilidad debe adoptar una modalidad básica para modernizar la enseñanza superior.

La tercera misión de las universidades es: “la transferencia de conocimiento a la sociedad, sustentada en la innovación, el compromiso social y el emprendimiento; promoviendo la medición y evaluación de rendimiento sobre la generación, uso, aplicación y explotación del conocimiento con los actores externos y la sociedad” (Secundo, Pérez, & Leitner, 2017). En otras palabras, facilitar la utilización del conocimiento no únicamente para el desarrollo económico, sino también para el cultural y el social (ver Figura 6) (Panciroli & Macaуда, 2016).

Figura 6

Estructura de la tercera misión. (García Peñalvo, 2016)



Nota: Componentes de la Tercera Misión Universitaria

(Ortega y Gasset, 1930) al publicar su ensayo sobre la misión de la universidad indicó que: «*en la universidad reciben la enseñanza superior todos los que hoy la reciben. Si mañana la reciben mayor número que hoy, tanta más fuerza tendrá los razonamientos que siguen. ¿En qué consiste esta enseñanza superior ofrecida en la universidad? En la enseñanza de las profesiones intelectuales, en la investigación científica y la preparación de futuros investigadores*»

Ante la pregunta *¿de qué se ocupa la universidad?* Ortega y Gasset dan respuesta a la cultura, a la formación de profesionales y el de realizar la investigación científica.

¿Qué está recibiendo el estudiante universitario actual? (Ortega y Gasset, 1930) recibe “*un triste residuo*”, ornamental y vagamente educativo de su carácter y de su inteligencia.

Según (Ortega y Gasset, 1930), se refiere que el ciudadano medio no posee las ideas de su tiempo, “*es el nuevo bárbaro retrasado.... respecto a su época, ... en comparación con la terrible actualidad y fecha de sus problemas*”. *¿Cómo va a vivir e influir vitalmente en sus circunstancias quien ignora “los grandes cambios históricos que han traído a la humanidad hasta la encrucijada del hoy”?*

Tomando como referente, Ortega y Gasset, tuvo una visión de futuro, optimista de la relación con el entorno al cual se sitúa la llamada “*tercera misión*”, como una función igualmente importante para las instituciones de educación superior, que busca favorecer al fortalecimiento de la reciprocidad de la educación con la sociedad, por medio de la participación a la solución de problemas que afectan el desarrollo económico, político, social y tecnológico.

Asume que las universidades modifican su estructura de gestión y refuerzan su relevancia como actores organizacionales al instituirse como entidades emprendedoras que apuestan por una nueva forma de generar, transmitir y aplicar los conocimientos. (Krücken, 2013); (Yokoyama, 2006); (Atkinson, 1995).

(Nelles & Vorley, 2010) la denomina a la universidad como emprendedora, dispone la noción de la tercera misión, cuyo reto a margen global es integrar ese perfil dentro de las dos primeras misiones:

Docencia e investigación: reto en que las universidades latinoamericanas deben avanzar a pasos agigantados para no excluirse del presente y del futuro de la educación superior.

2.2.7 Vinculación con el Medio

Para el desarrollo y crecimiento sostenible de la universidad como toda organización, es importante establecer alianzas estratégicas con la elaboración de programas de crecimiento vinculados con los sectores económicos de la universidad, es decir, un aporte al vínculo con el medio para establecer una relación colaborativa con agentes y actores sociales relevantes de la región, con los cuales se buscará construir relaciones de beneficio mutuo que aseguran un aporte a las comunidades más significativas para una entidad universitaria que inducirá a un importante retorno para la formación de los estudiantes, para la investigación y el desarrollo de la región y del país. La universidad tiene que asumir las relaciones institucionales con el entorno como un compromiso fundamental, asociado al rol de la universidad-empresa, universidad-sociedad, universidad región, con la cual deberá contar un grupo comprometido, un área imprescindible que trabaje arduamente en concretar alianzas estratégicas con el entorno, formalizarlas y proyectarse a largo plazo, a fin de alcanzar un beneficio mutuo.

Se considera que el crear y contar con un mapa estratégico activo de los convenios de toda la universidad, permitirá visualizar todo despliegue en el territorio y, al mismo tiempo, verificar la vigencia de los convenios que se hayan suscrito, el cual tendrán periodo de vigencia activo siempre y cuando esté produciendo y dejando de lado aquellos que no tengan resultados.

Para su aplicación se propone un sistema de monitoreo y análisis del entorno, contar con un mapa o registro de los convenios vigentes de la universidad, presentados en un espacio virtual o digital, para medir y conocer la magnitud del relación institucional con los territorios, asimismo permitirá generar evidencias para los distintos procesos de acreditación institucional universitaria, de sus

programas y/o unidades académicas y carreras, para lo cual mediante un sistema integrado será una de las herramientas fundamentales para tener vigente el registro de dichas acciones, la cual se podrá visualizar a detalle los objetivos y duración de cada convenio establecidos.

Las universidades modernas como estructura genérica han organizado la gestión institucional en torno a **tres misiones**: formación (o docencia), investigación y extensión. Cada una de ellas trasciende a través del tiempo, ha evolucionado y esto le da valor para ser reconocidas como pilares estructurales.

Desde la edad media la universidad se focaliza en la enseñanza, a partir de la incorporación de las cátedras de investigación en las universidades Humboltianas, durante el siglo XIX, la universidad desarrolla esta área (Sanabria-Rangel, Morales-Rubiano, & Ortiz-Riaga, 2015; Brunner, 2014)

La tercera misión podemos entenderla de qué manera una universidad, con tendencia a la modernidad, se vincula con su entorno de una manera más estrecha con el sector productivo, obligando a las universidades a ser más participativas, de forma directa en el desarrollo económico de su zona de influencia (Tinoco Gómez & Vizarreta Chía, 2019; González F.-L. & González G., 2013)

Debemos considerar que bajo la denominación de extensión o vinculación con el medio, dentro del marco institucional con los sistemas de aseguramiento de la calidad, son conceptos significativos y objeto de evaluación en los procesos de acreditación, pero persiste una claridad entre el concepto de vinculación y extensión.

Para ello (Cancino & Cárdenas, 2018) presentan la construcción de un concepto que defina unívocamente la relación entre universidad y entorno en una tarea compleja, ya que esta dinámica tiene matices según la tendencia hacia donde apunta cada definición en el marco de la tercera misión. (Ver tabla 2).

Tabla 2

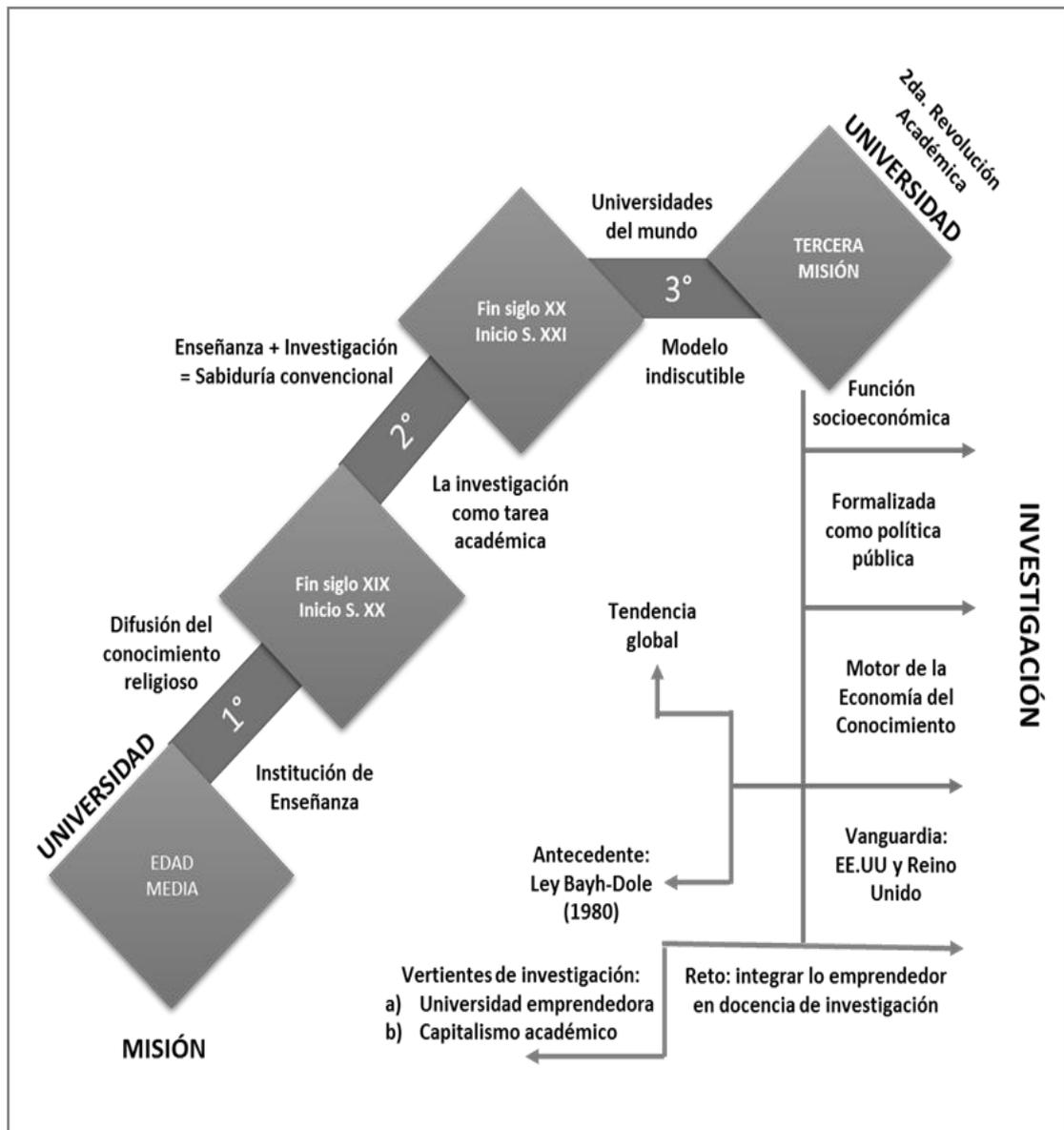
Relación concepto/matiz de los términos vinculación y extensión

Término	Categoría	Concepto/Matiz
Vinculación	Concepto	Es un proceso dinámico y cambiante (...) enfatiza la relación existente entre la universidad con industrias, empresas del sector productivo del país, éstas últimas suelen ser de capital privado, lo que ha generado algunos cambios desde el ámbito social y político, el mejoramiento continuo de los sistemas tradicionales (Chang Castillo, 2010, pág. 90). En Chile, “la vinculación con el medio se refiere al conjunto de nexos establecidos con el medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo o profesional, con el fin de mejorar el desempeño de las funciones institucionales, de facilitar el desarrollo académico y profesional de los miembros de la institución y su actualización o perfeccionamiento, o de cumplir con los objetivos institucionales (Comisión Nacional de Acreditación [CNA], 2013, pág. 10)
	Matiz de orientación del concepto	Muestra una tendencia a definir la relación entre la universidad y el sector productivo, sin descartar relaciones con otros ámbitos. La investigación y el conocimiento se muestran como el insumo más importante que media en este tipo de relación. La transferencia de conocimiento desde la universidad y el apoyo financiero de privados son una característica predominante en la definición de bidireccionalidad.
Extensión	Concepto	La extensión universitaria es el proceso que tiene como propósito promover cultura en la comunidad en la comunidad intra y extrauniversitaria como parte de la contribución universitaria al desarrollo cultural. (González F.-L. & González G., 2013, pág. 7) En Colombia, la extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. (Congreso de Colombia, 1992)
	Matiz de orientación del concepto	Muestra una tendencia a establecer una relación entre la universidad y el entorno, a través de acciones de intervención social y difusión cultural. El diálogo constante con las comunidades del entorno por medio de acciones de intercambio de conocimiento y experiencias que retroalimentan la riqueza cultural marca la definición de bidireccionalidad. La universidad salvaguarda el tesoro cultural y lo pone a disposición de la comunidad

Nota: (González F.-L. & González G., 2013; Comisión Nacional de Acreditación [CNA], 2013; Chang Castillo, 2010; Cancino & Cárdenas, 2018), y Congreso de Colombia (1992)

Figura 7

La visión sintetizada de la evolución de las misiones de las Instituciones de Educación Superior. Adaptación propia con base en Nefles y Vorley (Nelles & Vorley, 2010)



Nota: La visión sintetizada de la evolución de las misiones de las Instituciones de Educación Superior.

2.2.7.1 Alianzas estratégicas

(Hill & Jones, 2011) se refieren a las alianzas estratégicas como *“acuerdos de cooperación entre empresas... que son competidores reales o potenciales... van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen participación accionaria, ... acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de ... acordar cooperar respecto a un problema particular”*.

(Gulati, 1998) se refiere al concepto de alianzas estratégicas como las relaciones voluntarias entre organizaciones que regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia. Asimismo, como iniciativas del sector público, privado y del sector sin fines de lucro a fin de contribuir con recursos financieros, humanos, técnicos e intangibles para lograr los objetivos estratégicos (Fiszbein & Lowden, 1999); (Montes Romero & Sabater Sánchez, 2002); (Casado Cañeque, 2007, pág. 37)

Otros autores las definen como acuerdos de colaboración entre agencias del sector público a través de relaciones contractuales a largo plazo con entidades del sector privado a fin de que se construya o gestione la infraestructura pública, o provean de servicios a la comunidad (Zarco J., 2015).

Al tener una idea básica sobre lo que significa las alianzas estratégicas nos permitirá conocer las diferencias conceptuales para facilitar su comprensión y aplicación como acuerdos de cooperación entre una, dos o más organizaciones ante una necesidad de alcanzar y desarrollar los objetivos trazados en un determinado periodo o plazo determinado con una ventaja de carácter competitivo.

Pérez (2008) citado en (Aguilar V. & et al., 2013, pág. 635) menciona que las alianzas estratégicas deben verse como una vía de compartir riesgos y fortalezas.

Las alianzas se vienen dando en estos últimos tiempos en un alto porcentaje debido a que la coyuntura actual exige grandes desafíos al sector empresarial, por los escasos recursos humanos, tecnológicos, y financieros. Esto ha obligado aliarse con otras instituciones para de esta manera seguir compitiendo y desarrollar sus estrategias de colaboración (InfoResources Focus, 2005).

Podemos considerar que gracias a las alianzas la productividad de los recursos es potenciada, permiten el ingreso a nuevos mercados, y es posible el intercambio en temas estratégicos y de competencias o habilidades (Dyer, Kale, & Singh, 2001); (Fiszbein & Lowden, 1999); (García-Canal, 2004); (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002)

Para lograr el éxito esperado, las alianzas deben cumplir con ciertos principios que deben regirse durante todo el proceso (Montes Romero & Sabater Sánchez, 2002), especialmente conocer cuál es su objetivo principal que permita a cada aliado “ganar”, en la que cada una de las partes se vea ampliamente favorecida (Lorange, Roos, & Simcic Bronn, 1992). Lo más importante de todo ello es que se genere un lazo de confianza y un sentido de fuerte compromiso con la misma alianza (Gulati, Khanna, & Nohria, 1994); (Gulati, 1998), esto implica un proceso de flexibilidad, transparencia en el que se da, se recibe y se aprende de los socios (Montes Romero & Sabater Sánchez, 2002).

A través de la alianza universidad-empresa-estado como una estrategia para promover la innovación, (Ramírez Salazar & García Valderrama, 2010), consideran que ellas interactúan en forma articulada en proyectos conjuntos con el fin de promover diferentes tipos de innovación para los sectores económicos de cada región, camino correcto de aprovechamiento de sinergias y de aplicación de experiencias exitosas de estas dinámicas evidenciadas en otros países. Los tres actores están comprometidos con una visión clara para apoyar las iniciativas de gestión, emprendimiento e innovación de los investigadores y empresarios

involucrados para hacer desarrollos conjuntos, cuyo fin es plantear cómo las universidades deben interactuar con su entorno.

La existencia de este triángulo asegura desarrollo y traza políticas de progreso económico para la sociedad donde exista demanda, cómo, con quién y con qué innovar, revisando los vértices sugeridos por Sábato y Botana citados en (Ramírez Salazar & García Valderrama, 2010, pág. 115); (Etzkowitz, Webster, & Gebhardt, 2000) para entender que el vértice infraestructura científico-tecnológico es el conglomerado de instituciones del sector educativo, los centros de desarrollo tecnológicos, los laboratorios y demás instituciones que permanentemente se dedican a la investigación, será allí donde nace la investigación, creatividad de la mente humana, considerando que son los investigadores quienes disparan la innovación con su poder de pensamiento y articulación de ideas a las necesidades del sector productivo, el vértice estructura productiva es el conjunto de bienes y servicios que pertenecen a los sectores de la economía de una respectiva región, son todas aquellas empresas que día a día ofrecen nuevas alternativas de consumo para mejorar su productividad y competitividad, son el motor de empleo y desarrollo de un país.

El vértice gobierno es el conjunto de instituciones públicas en la función de orientar políticas y de propiciar recursos a los vértices de estructura productiva y estructura científico-tecnológica (Ramírez Salazar & García Valderrama, 2010, pág. 115). Las relaciones que surgen entre cada vértice se denominan interrelaciones y son las que dinamizan las acciones entre ellas, la intención de este triángulo es evidenciar las capacidades que se conciben en cada uno de los elementos de este modelo.

El modelo de la Triple Hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995) relaciona las interacciones que ocurren para que la universidad por medio del conocimiento proponga sus capacidades de desarrollo en las empresas y promueva la innovación de productos esperados para renovar la calidad de

vida de una región, la cual deberá ser apoyada con recursos del estado para lograr el éxito.

Según estudio, los investigadores que pertenecen a la infraestructura científico-tecnológica se desvinculan de su triángulo nacional para vincularse a otros internacionales donde son mejor remunerados, reconocidos e incentivados y no se siguen relacionando en su localidad por falta de gestión relacional entre las triadas (Ramírez Salazar & García Valderrama, 2010, pág. 115).

Las instituciones de educación superior a través de la alianza buscan ocupar el lugar de prominencia que les corresponde no solo como centros de estudio y saber, sino también como centros que producen resultados ante la demanda existente en el sector productivo para ser partícipes en el desarrollo de nuevas tecnologías que disparen el desarrollo de las ciencias y las artes” (Ramírez Salazar & García Valderrama, 2010, pág. 128).

Un sector de universidades no cuenta con suficientes alianzas estratégicas en la sociedad que crea compromiso y colaboración entre ellas y se plantean algunas estrategias imprescindibles (Escotet, 2006):

- La participación total de los sectores de la economía en los programas de investigación básica y aplicada de la universidad.
- La participación de los especialistas del sector productivo en los programas y cursos utilitarios de la universidad.
- La inserción de la universidad en un sistema de educación permanente y de formación continua dentro de la empresa u otras áreas laborales.
- La relación de los sujetos que aprenden -el profesor y el alumno- con el mundo del trabajo y la cohesión social.
- La ampliación de los ámbitos clásicos de cooperación universidad-empresa a los dominios del sistema de valores y de las industrias culturales.
- La participación en programas de servicios y proyectos comerciales como respuesta a la socialización del mercado.

- La financiación de programas como compensación al desarrollo de patentes, propiedades de procesos tecnológicos y copyright.
- El desarrollo de sistemas que permitan compartir la infraestructura científica y tecnológica para mejorar la calidad y acelerar los procesos de transferencia.
- El retorno económico de la empresa a la universidad según el número de profesionales universitarios que tiene y utiliza.

2.2.7.2 Aporte a la calidad de vida y la tercera misión

De acuerdo con (Howard & Sharma, 2006) citado en (Ortiz-Reyes, Williams T., Delgado, López, & Negrón, 2017), las actividades de tercera misión buscan generar, aplicar y utilizar el conocimiento, así como otras capacidades de la universidad, fuera de los ambientes académicos.

El entendimiento acerca de la importancia y las contribuciones del conocimiento científico y humanitario a la innovación, la solución de problemas complejos, el desarrollo de oportunidades de productividad y emprendimiento, y el mejoramiento del desempeño humano y social.

El compromiso social de la universidad incluye dimensiones económicas, ambientales y culturales; estas se manifiestan en el desarrollo de la economía, el progreso en la calidad de vida y la efectividad del servicio público. Las actividades de tercera misión se derivan de aquellas que están relacionadas con la investigación y tienen como base, además, la aplicación de la investigación para distribuir el conocimiento y la información. Con esto, satisfacen necesidades sociales y se constituyen en un modo práctico que permite a los sectores económicos que invierten en investigación recuperar su inversión (Laredo, 2007) citado en (Dias Daniel & Teixeira, 2020).

2.2.7.3 Educación inclusiva universitaria como misión

La inclusión educativa universitaria supone una apuesta decidida por la inclusión de personas con discapacidad intelectual en la Universidad, la cual se centra en la persona y persigue promover la autodeterminación; requiere el trabajo coordinado de un equipo de formación y un equipo de mediación laboral; permite la participación de estudiantes y autoridades universitarias estableciendo grupos de aprendizaje cooperativo; incluye un periodo de práctica que se desarrolla en distintos servicios y departamentos de la universidad; y por último, es objeto de investigación continua con el ánimo de mejorar, permanentemente, su configuración curricular y su organización. (Vásquez Eespinoza, 2019)

Una educación inclusiva y equitativa resulta de una necesidad de derecho a la educación. Al respecto, el Tribunal Constitucional en Perú (TC) señala dos características relevantes para evidenciarlo:

- **Accesibilidad.** Cuya enseñanza debidamente planificada y programada deben ser asequibles a todos, sin discriminación alguna, dicha accesibilidad consta de tres dimensiones coincidentes en forma parcial:
- **No discriminación:** La educación debe ser accesible a todos, especialmente a los grupos no vulnerables de hecho y de derecho, sin discriminación alguna (...).
- **Accesibilidad material:** Sea por su ubicación geográfica de acceso razonable, tecnología moderna (en los programas de educación a distancia). (Tribunal Constitucional (TC), 2017)
- **Accesibilidad económica.** La educación al alcance de todos (...)
- **Adaptabilidad.** Flexibilidad para adecuarse a las necesidades del entorno (sociedades y comunidades en transformación) en respuesta a las necesidades de los estudiantes bajo un contexto cultural y social diverso”. (Tribunal Constitucional (TC), 2017).

A través del cuarto objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas Educación de calidad: se proyecta garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos, ofreciendo toda oportunidad de aprendizaje. A nivel internacional, se ha identificado que los países implementan acciones para promover la igualdad de oportunidades de los grupos históricamente desfavorecidos (Organización de las Naciones Unidas ONU, 2021).

2.2.7.4 Prevención de riesgo ante la deserción

La deserción universitaria representa un problema que inquieta permanentemente a la institución universitaria ante la interrupción de las carreras o programas que ofrecen a los aspirantes matriculados. Los datos obtenidos muestran que hasta el momento no se cuenta con un programa derivado de investigaciones que permita conocer los factores de riesgo vinculados a la interrupción de los estudios por parte de los estudiantes.

El factor de bienestar sobre comunidad universitaria busca asegurar la protección del bienestar individual y social de la comunidad universitaria como para la formación integral de los estudiantes. Se ofrece una serie de servicios para incrementar el bienestar y reducir la deserción. De este modo, podría considerarse un modelo de bienestar como una condición de calidad compuesta de mecanismos para el empleo para prevención de la deserción y la promoción de la graduación. También dar garantía de condiciones y ambientes apropiados para el bienestar del estudiantado.

El propósito de disminuir el índice de deserción solo podrá llevarse a cabo siempre y cuando se cuente con estrategias y mecanismos para mejorar el bienestar, la permanencia y graduación de los estudiantes. Algunas universidades cuentan con un plan de protección para los estudiantes, que garantice la continuidad y calidad de sus estudios. Así como contar con normas, lineamientos y mecanismos orientados a resolver reclamos, quejas y denuncias por parte de la comunidad universitaria y externos sobre diferentes aspectos del servicio educativo.

Por tal razón, la universidad debe tener un plan que provea servicios de bienestar, toda vez que aportan en la formación integral del estudiante y la comunidad universitaria, además de hacer más saludable la vida universitaria.

De acuerdo con el panorama nacional los resultados de investigación muestran que la deserción estudiantil en la educación superior representa aproximadamente casi el 50% de estudiantes universitarios que no concluyen su carrera profesional y el retiro generalmente se asocia a factores económicos y de rendimiento académico únicamente, pero debemos tomar en consideración que la universidad puede ser siendo parte del problema.

2.2.7.5 Investigaciones alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) (Organización de las Naciones Unidas ONU, 2021) constituyen una nueva agenda que proporciona a los gobiernos, las empresas, industria, sociedad civil y la enseñanza un marco para trabajar colaborativamente hacia el futuro que se desea alcanzar, Agenda basada a progresar y normalizar los enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios.

Es de mucho interés por parte de Gobiernos, empresas y organizaciones en la mayoría de los países a establecer estrategias y acciones de todos estos actores, así como en los flujos de financiación para el desarrollo futuro. Los ODS tienen una gran relevancia para las universidades así como para el sector servicios y para otras instituciones académicas.

Las universidades cumplen un papel importante en cómo abordar estos críticos desafíos globales y la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible, cuya responsabilidad, tiene a través de **la enseñanza**, de formar a la próxima generación de líderes, emprendedores y pensadores para comprender los desafíos mundiales que enfrenta el mundo y el papel

que pueden desempeñar para superar estos retos. A través de la **investigación** y formación de líderes en investigación, están viéndose obligadas a ser partícipes de la búsqueda de soluciones sociales, económicas, ambientales y tecnológicas sostenibles para enfrentar estos problemas globales. Asimismo, a través de su propia gestión, las universidades, como pioneras en innovación tienen que buscar un compromiso con el entorno, con la sociedad, con las empresas, con las entidades públicas y privadas, gobiernos regionales y locales, es decir, asumir una compleja gama de desafíos sociales, económicos, y medioambientales, que requerirá de transformaciones en el funcionamiento de las sociedades y las economías, y en cómo interactuar a través de la educación, la investigación, la innovación y el liderazgo esenciales para contribuir a la sociedad a enfrentar continuos desafíos. Las universidades, con la generación y difusión del conocimiento y su preeminente situación dentro de la sociedad, son las llamadas a cumplir un papel importante en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Lo que se busca a beneficio de la sociedad es ayudar a demostrar su capacidad de impacto, atraerá el interés de formación relacionada con los ODS, creará nuevas alianzas, permitir acceder a nuevas fuentes de financiación y definir a la universidad como institución comprometida.

Las universidades contribuyen significativamente a las siguientes áreas básicas:

Aprendizaje y enseñanza: Transmitir al estudiantado conocimiento, habilidades y motivación suficiente para entender y abordar los ODS de manera amplia, experiencia académica o profesional en profundidad para implementar soluciones a los ODS; educación asequible e inclusiva para todos; impulsar el desarrollo de las capacidades de estudiantes y profesionales así como empoderando y moviendo a la juventud.

Investigación: Proveer conocimiento necesario para analizar los resultados de las pruebas científicas, generar soluciones pertinentes, empleo de la tecnología e innovar para respaldar y apoyar la implementación de los ODS -a través tanto de enfoques disciplinarios tradicionales, como de nuevos enfoques interdisciplinarios, transdisciplinarios y de enfoque científico; dotar a los países en desarrollo de capacidad de emprendimiento y utilización de la investigación; colaborar y apoyar a empresas innovadoras; potenciar la diversidad en investigación; y formar estudiantes en la investigación del desarrollo sostenible.

Gobernanza institucional, políticas de gestión y extensión universitaria: Incorporar los principios de los ODS a través de la gestión y gobierno universitario en múltiples acciones: empleo, servicios universitarios, recursos humanos y gestión académica y de estudiantes entre otros.

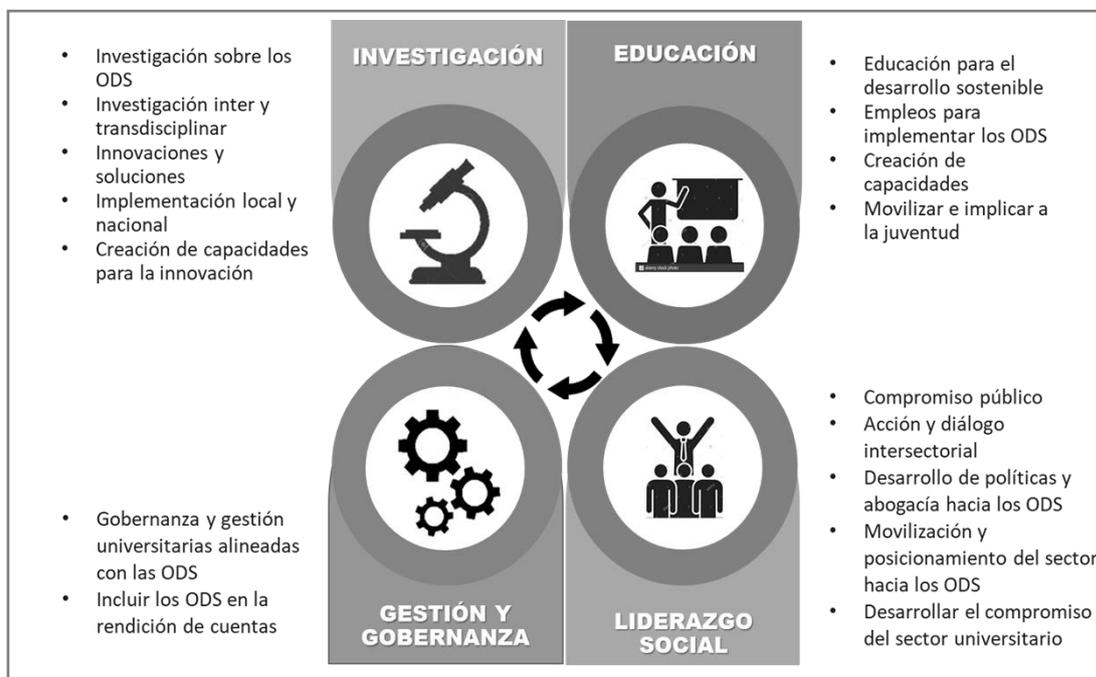
Liderazgo social: fortalecer el compromiso público de la universidad y de su implicación en el abordaje de los ODS; propiciar el diálogo y la acción intersectorial; abordar la presencia del sector educativo superior en la implementación nacional de los ODS; apoyar en el diseño de políticas y demostrar compromiso universitario basadas en los ODS.

Pasos que según la ODS, las universidades comenzar o profundizar su compromiso:

1. Conocer e identificar lo que ya se está haciendo (mapeo)
2. Apropiarse de la Agenda 2030 desarrollando capacidad y liderazgo interno de los ODS
3. Identificar prioridades, oportunidades y debilidades
4. Integrar, implementar e incorporar los ODS en las estrategias, políticas y planes de la universidad
5. Monitorizar, evaluar y comunicar sus acciones con respecto a los ODS.

Figura 8

Una visión general de la contribución de las universidades a los ODS



Nota: Guía para las universidades, los centros de educación superior y el sector académico a través de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

2.2.8 Fundamentación de las teorías

2.2.8.1 Teoría organizacional

(Gareth R., 2008, pág. 7) considera a la teoría organizacional como un diseño de cambio en las organizaciones para conocer cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan.

La **estructura organizacional** considerada como un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad de control, de cómo los individuos coordinan acciones y emplean recursos para alcanzar sus metas y los objetivos estratégicos de la organización

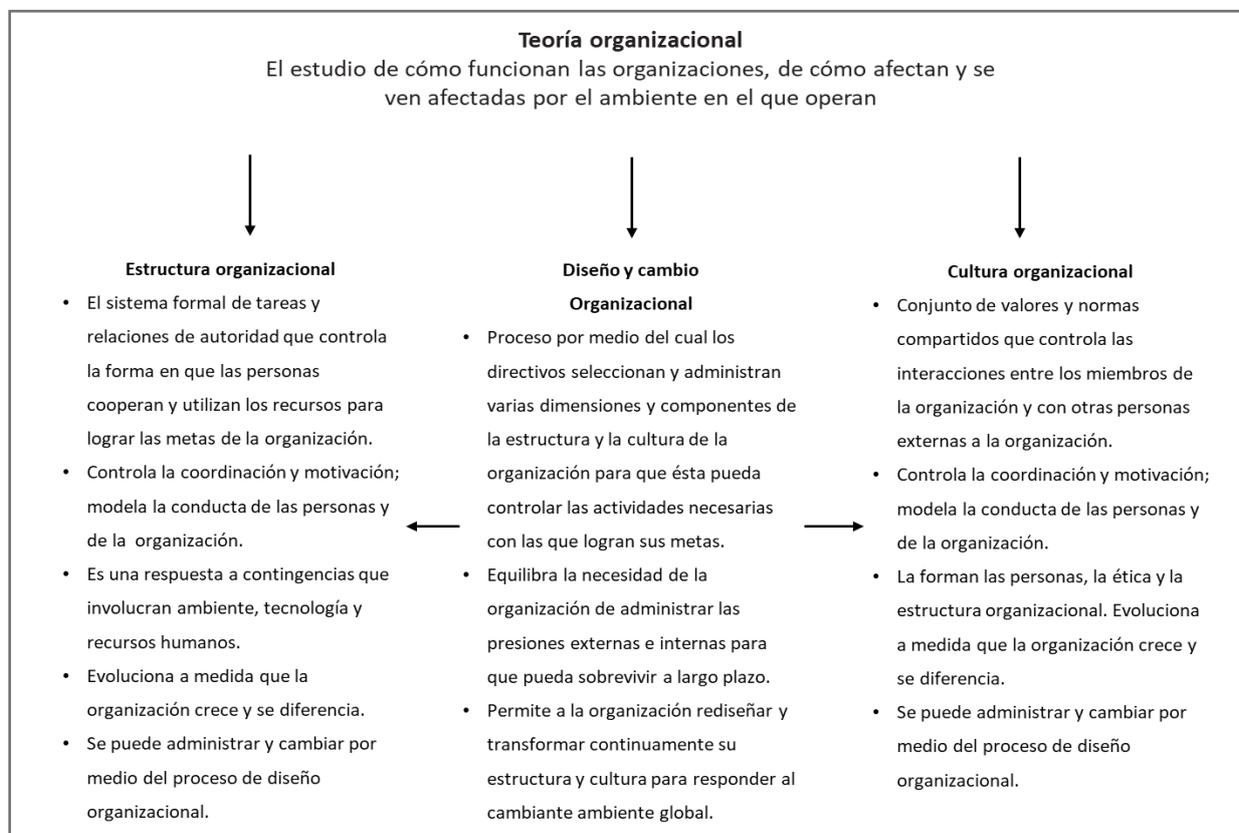
La **cultura organizacional** es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización, proveedores, clientes y otras personas externas a la misma, tales como la ética, los derechos laborales y por el tipo de estructura que

utiliza. La cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización, influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización.

El **diseño organizacional**, proceso por el cual, la alta dirección selecciona y administra aspectos de estructura y culturales de tal forma que puedan controlar todas aquellas actividades necesarias para alcanzar sus metas. El diseño organizacional trata de cómo y por qué elige diversos medios para el logro de sus metas, a través de su estructura y cultura, esto determinará el comportamiento de la organización y de los principios que subyacen a su operación.

El **cambio organizacional** es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad. Es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño. La estructura y cultura organizacional son los principales medios o puntales de referencia para cambiar la organización, con el fin de lograr el estado futuro deseado. El diseño y el cambio organizacional están sumamente interrelacionados.

Figura 9

Teoría organizacional

Nota: Estudio de cómo funcionan las organizaciones, de cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan

Capacidad organizativa

Aumentar la especialización y la división de la mano de obra: Las personas en las organizaciones llegan a ser más productivas y eficientes, se fortalece la especialización y la desmembración de la mano de obra.

Utilizar una tecnología de gran escala: Las organizaciones utilizan las economías de escala para modernizarse con tecnología automatizada y computarizada. Son ahorros que resultan cuando los bienes y servicios se producen en gran volumen en líneas de producción automatizadas de forma más eficiente.

Administrar el ambiente externo: Las presiones del ambiente donde una organización opera, no sólo incluye factores económicos, sociales y políticos, sino también las fuentes donde la organización obtiene insumos y el mercado en el que coloca los resultados.

Ejercer poder y control: Las organizaciones suelen ejercer gran presión sobre el personal para que se ajusten a las labores y los requisitos de producción y así poder incrementar el rendimiento productivo. Para que un trabajo sea eficiente, se propone que los individuos ocupen un puesto de modo previsible, que se comporten de acuerdo con los intereses de la organización y que se comprometan con sus directivos.

Resultados de un mal diseño organizacional

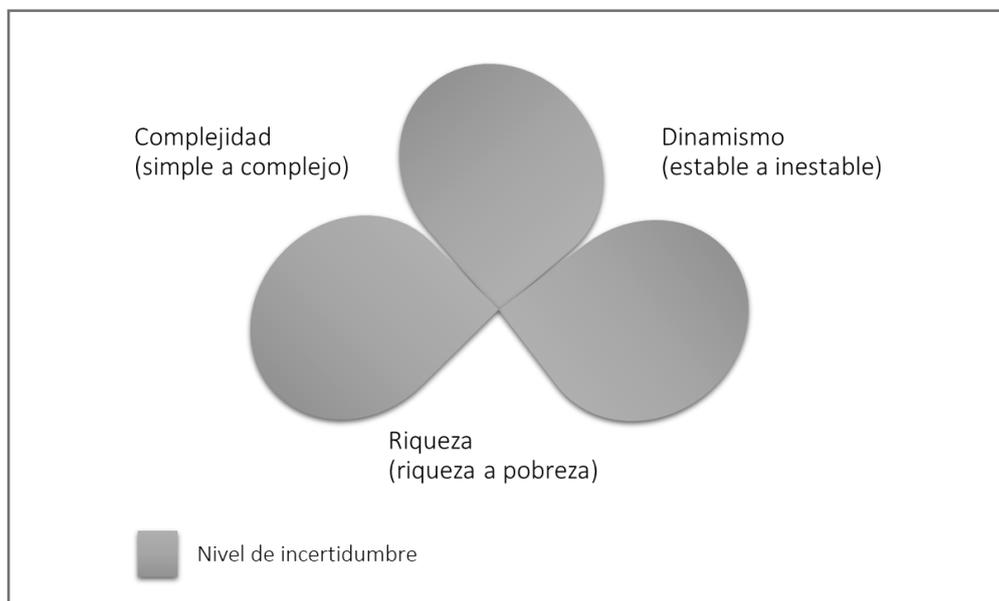
Los equipos de administración deben comprender los importantes efectos que el diseño y cambio organizacional pueden tener en el desempeño y eficiencia de su empresa. Aunque el comportamiento se controla con una estructura y cultura organizacional, a menudo los gerentes no están conscientes de los muchos factores que afectan esta relación, prestando escasa atención a la forma en que los empleados se comportan y a su papel en la organización y solo reacciona cuando se presentan los problemas)

Motivos de incertidumbre en el ambiente organizacional

Una organización es eficiente haciendo uso de los recursos adecuadamente de modo que pueda fácilmente manejar su dominio y satisfacer al entorno vinculante. No siempre todas ellas se trabajan plenamente y esto causa incertidumbre y hace más difícil que los administradores no controlen el flujo de recursos que necesitan para proteger y ampliar los dominios de sus organizaciones. Tales fuerzas ocasionan problemas de forma que afectan la complejidad, el dinamismo y la riqueza del ambiente, poniendo a la organización menos estable e ineficiente.

Figura 10

Fuentes de incertidumbre en el ambiente organizacional



Nota: Tres factores que causan incertidumbre conforme el ambiente se hace más complejo, menos estable y más pobre, el nivel de incertidumbre aumenta.

2.2.8.2 Teoría recursos y capacidades

El conocimiento de los recursos y capacidades de las organizaciones, constituyen dos aspectos fundamentales para lograr el crecimiento, el desarrollo y la sostenibilidad, de aquí la importancia de gestionar de modelos, instrumentos y herramientas para lograr su identidad, únicos e inimitables para altamente competitivos en un entorno exigente (Ruíz A. & Camargo M., 2017). Al ser competitivo constituye el conocimiento que se desea poseer para lograr si identificación con en el uso eficiente y eficaz de los recursos y la combinación de las capacidades relacionadas con el conocimiento para poder gestionarlo. De esta manera que a través de los resultados de la investigación se contribuye con la propuesta de un modelo que bajo su aplicación genere valor organizacional a través de la gestión del conocimiento. Entendiendo como gestión del conocimiento el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan,

encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos (Bustelo R. & Amarilla I., 2001, pág. 226); (Barceló Llauger, 2000)

El recurso, factor estratégico de la gestión organizacional, coadyuva al cumplimiento de los objetivos bajo cierta independencia para el logro de un fin específico, su adecuada gestión permite neutralizar amenazas a través del desarrollo de oportunidades. Para generar valor organizacional, (David, 2008) considera necesario cumplir ciertas condiciones con su objetivo misional y permanencia en el mercado:

Deben ser poco comunes: permite crear una diferenciación respecto a la competencia. De difícil imitación: cuya condición para la generación de valor deben ser fácilmente obtenibles. Asume ciertas dificultades debido a que los recursos que generan valor se basan en conocimientos tácitos que poseen los trabajadores, así como en información codificada, cuya necesidad será convertirlos en conocimiento organizacional para que sean controlados por la organización. De difícil sustitución: no reemplazable. Salazar (2008), considera que, para que los recursos sean estratégicos deben ser escasos, valiosos, duraderos e intransferibles.

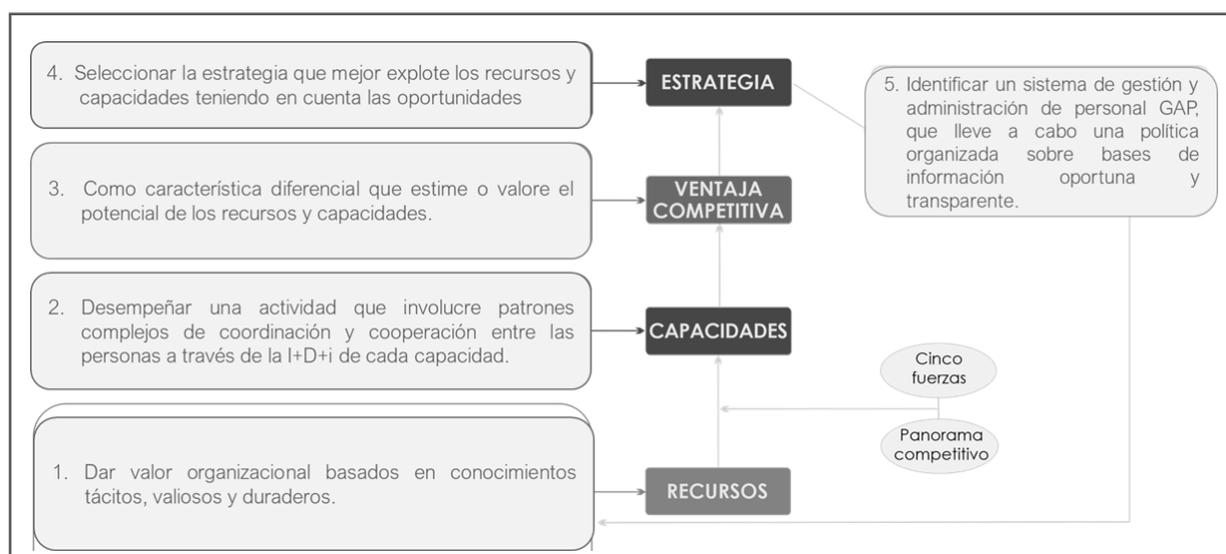
(Grant, 1991) define a las capacidades como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos donde pueden encontrar I+D, servicio al cliente de clase superior, etc.

Las capacidades para Coyne (Coyne, 1986) citado en (Alama S., 2009) se dividen en funcionales, organizacionales o calidad de la gestión, de posición y regulación. Existen unas capacidades esenciales y otras distintivas. Las primeras no son fundamentales para el desarrollo de la estrategia, mientras que las distintivas permiten la generación de valor para el cliente, creando sostenibilidad, y corresponden a aquellas que la organización realiza mejor que sus competidores (Ruíz A. & Camargo M., 2017).

Las capacidades o competencias distintivas se clasifican en seis tipos: i) marketing o comerciales, ii) producción, iii) tecnología e I+D, iv) finanzas, v) directivas, vi) organizativas, y vii) en recursos humanos (Cruz Ros, 2001).

Figura 11

Modelo de proceso estratégico del uso eficiente de los recursos y capacidades



Nota: Proceso estratégico para destacar la misión organizacional (Grant, 1991)

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- a. **Características dominantes (cultura organizacional):** El conocimiento de la cultura que rige una organización a la mejora del desempeño y la consecución de sus objetivos institucionales (Smircich, 1983), cuyo rendimiento y efectividad a largo plazo logrará obtener los propósitos que propicie una cultura corporativa, que refleje y proporcione sentido, así como, forje y disemine valores a lo largo y ancho de la corporación. (Cameron & Quinn, 2007); (Sabater S., Ruiz M., & Carrasco H., 2005)
- b. **Comportamiento organizacional:** estudio centrado en cómo se comportan las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, involucra una serie de conocimientos sobre la influencia que ejercen en las organizaciones y de qué manera las organizaciones ejercen influencia en

ellos. (Chiavenato, Comportamiento organizacionl - La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009, pág. 6)

- c. **Compromiso social:** es la responsabilidad social que desarrolla una persona u organismo hacia su comunidad que no puede suplir por sus propios medios las necesidades básicas como alimentación, salud entre las más destacadas, en la cual es preciso insistir en la necesidad de apoyar a los sectores más frágiles con ayudas individuales, colectivas, empresariales y formativas (Bermúdez & García G., 2002).
- d. **Confianza:** (Robbins S. , 2013) considera como la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo por medio de palabras, obras o decisiones. La persona que atribuye la confianza observa e interactúa con el objeto de confianza para alcanzar un grado de predictibilidad de conducta (Perry & Mankin, 2004).
- e. **Gestión:** La palabra gestión proviene de “gestus”, palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. (RAE, 2001)
- f. **Gestionar:** Son acciones que desarrolla una empresa para alcanzar su objetivo, es decir, una acción integral en un proceso de trabajo y organizativo en el que se regulan diferentes perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. (Uranga, 2002)
- g. **Gestión del conocimiento:** Gestión estratégica de aquellos activos intangibles que contribuyen para que la organización genere valores basados en saberes, prácticas, habilidades o competencias únicas, distintivas o innovadoras. (Alzate Ortiz, 2015, pág. 139)
- h. **Gestión del talento:** Proceso que se desarrolla en la fuerza laboral y retiene a un recurso humano existente bajo el contexto de buscar y destacar a aquellas personas con un alto potencial de sus habilidades y capacidades dentro de su puesto de trabajo (Robbins S. , 2013).

- i. Liderazgo:** Habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación, de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones; potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.
- j. Liderazgo estratégico:** Capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros miembros de la organización para implementar los cambios que generarán un futuro viable y valioso para la compañía. (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002)
- k. Organización:** Herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones en forma adecuada y obtener algo que desean o valoran hacia un propósito común. (Chiavenato, 2009, pág. 24); (Gareth R., 2008, pág. 2).
- l. Sostenibilidad universitaria:** Utilización de los recursos de forma adecuada para garantizar la permanencia y el desarrollo de la Universidad como institución, Efecto que tiene o puede tener la actividad universitaria para la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto.
- m. Tercera Misión:** Se basa en el aspecto social y el compromiso para atender las necesidades del entorno local y regional (Bueno Campos E. , 2013)

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa en la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad: Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

3.1.2 Hipótesis específicas

H1: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H2: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H3: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el talento organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H4: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H5: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H6: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1 Identificación de la variable independiente

Gestión del Talento Organizacional

(Saracho, 2011, págs. 22-30; 35-45), considera que, en cualquier posición de la estructura, agregan valor crítico a la organización y/o lo harán en un período predecible y planificado de tiempo. Es decir, que el talento no se limita a ciertas capas jerárquicas o a ciertos puestos específicos de la estructura. «Agregar valor crítico a la organización» significa que la presencia o ausencia de las personas designadas como talentos genera diferencia sustancial, medible y visible en el desempeño organizacional.

Bajo la teoría de McKinsey, (Peters, Waterman, & Philips, 1980, págs. 8-16) asegura que la gestión del talento es la primera prioridad estratégica para el resto de la década (...) que los propios directivos de las empresas auguran una profundización de la guerra por el talento y la globalización de la guerra por los mejores: «ninguna

otra tendencia ha sido considerada tan desafiante como la del talento».

INDICADORES

Tabla 3

*Indicadores de la variable independiente: Gestión del Talento Organizacional
Instrumento de Afianzamiento de la Cultura Organizacional (OCAI)*

Dimensiones	Indicadores
Características Dominantes	Clima laboral Desarrollo de la docencia universitaria Estructura organizativa (vertical)
Liderazgo Organizacional	Mentoría ejemplar Autocrático Eficiencia, eficacia, efectividad, economicidad
Gestión del Talento Organizacional	Políticas de creación del talento organizativo Gestión del talento como prioridad estratégica Desarrolla de capacidades, compromiso y acción
Desarrollo Organizacional	Compromiso organizacional en base a lealtad y confianza mutua. Trabajo en equipo Compromiso en el logro de metas compatibles
Énfasis Estratégicos	Plan estratégico Institucional. Perspectivas estratégicas del BSC Competencias profesionales humanista al desarrollo sostenible
Criterio de Éxito	Cumplimiento de las condiciones básicas de calidad (CBC) Generar valor y desarrollo sostenible de la sociedad Desarrollo de la investigación como eje central en producción intelectual

Nota: Adaptado de Diagnosing and Changing Organizational Culture (Cameron & Quinn, 2007) (adaptado a las instituciones de Educación Superior materia de investigación)

Escala para la medición de la variable

La escala (Likert, 1967) que se aplicó para la medición consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asignó un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones.

3.2.2 Identificación de la variable dependiente

Desarrollo de valor en la Tercera Misión

Tercera Misión Conjunto de actividades de emprendimiento que las universidades aplican directamente a las necesidades de bienestar social y a los objetivos económicos con diferentes agentes sociales (públicos, privados) facilitando el desarrollo local y a los que transfiere su conocimiento, generando la innovación básica que la sociedad reclama, mejora de su imagen de responsabilidad social, y como una institución básica para la transferencia de los productos de la I+D y del conocimiento. (Molas Gallart & Castro Martínez, Ambiguity and conflict in the development of 'Third Mission' indicators, 2007); (Astigarraga & Eizagirre, 2017) (Bueno Campos & Casani Fernández d-N., 2007);.

INDICADORES

Tabla 4

Dimensiones e indicadores del Desarrollo del Valor en la Tercera Misión

Estructural	Indicadores
Marco regulatorio	<p>Políticas acordes a la vinculación con el medio (VcM)</p> <p>Modelo educativo formativo, a la investigación y responsabilidad social universitaria (RSU)</p> <p>Licenciamiento institucional</p> <p>Conocimiento del marco regulatorio</p>
Recursos	<p>Oferta educativa coherente con los planes de estudio y recursos de la Universidad</p> <p>Adecuada estructura organizativa.</p> <p>Recursos económicos y financieros sostenibles</p>
Vinculación con el medio (VcM)	<p>Gestión de convenios con el entorno</p> <p>Comunicación con egresados y titulados para mejora del plan de formación curricular</p> <p>Docencia representativa ante instancias externas</p>
Articulación Académica	Indicadores
Articulación con la docencia	<p>Docentes investigadores para el mejoramiento continuo de la enseñanza</p> <p>Docentes comprometidos con la proyección social y gestión universitaria</p> <p>Programas de capacitación especializada</p> <p>Diseño curricular actualizado según avances científicos y tecnológicos.</p>

Participan elaboración plan estratégico
Institucional (PEI)

Movilidad docente por convenios

Articulación con Investigación
y Desarrollo (I+D)

Patentes y módulos de utilidad

Proyectos de investigación e impacto

Proyectos I+D+i con fondos externos
adjudicados.

Publicaciones de investigación técnica
especializada

Disponibilidad horas lectivas para
investigación docente.

**Desarrollo de Valor en la
Tercera Misión**

Indicadores

Aporte a la calidad de Vida de
las personas

Agente de progreso y cambio sobre la base de
igualdad, equidad y participación

Promueve educación inclusiva

Programas de prevención de riesgo ante la
deserción estudiantil

Aporte al desarrollo de las
organizaciones

Promueve las incubadoras de emprendimiento

Centros de producción de bienes y servicios
relacionados a las áreas y especialidades
académicas

Alianzas estratégicas para crecimiento de
sectores económicos.

Aporte a la construcción de
identidad local territorial

Participación e interacción con la sociedad y
con el plan de desarrollo regional

Programas para la cultura y el cuidado del patrimonio local

Referente de la formación integral responsable (profesionales, investigadores, emprendedores).

Aporte al desarrollo sostenible del entorno

Programas de equilibrio entre el crecimiento económico, medio ambiente y bienestar social.

Capacidad de respuesta a hechos de alto impacto – COVID 19

Investigaciones alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Nota: Actividades de la tercera corriente con enfoque a las ODS (Organización de las Naciones Unidas ONU, 2019) (Molas Gallart, Salter, Patel, Scott, & Duran, 2002)

Escala para la medición de la variable

La escala que se empleó para la medición de la variable será de Likert (1967) que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asignó un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación desarrollada en función de su propósito es básica, porque busca aumentar la teoría y producir mayor conocimiento; el enfoque de la investigación es de carácter cuantitativo porque se ha utilizado la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández Sampieri & Baptista L., 2014, pág. 4); no experimental porque es un estudio que se realizó sin la manipulación deliberada de las variables y ha permitido observar los fenómenos de interés para su análisis (Tucker, & Liu, 2014) citado en (Hernández Sampieri & Baptista L., 2014); transversal porque se procedió a la recolección de datos en un momento dado, en un tiempo único, cuyo propósito ha permitido describir las variables y analizarlas en su incidencia e interrelación; correlacional ya que permitió buscar medir el grado de relación que existe entre dos variables, cuantificarlas y analizar su vinculación, las cuales se sustentan en las hipótesis sometidas a prueba. (Hernández Sampieri & Baptista L., 2014, págs. 153-155)

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación en función del propósito es básica, por su nivel de profundidad es correlacional por que asocia las variables, permite predicciones, cuantifican relaciones entre variables, por la naturaleza de los datos y la información es cuantitativa directa, por los medios para obtención de los datos es de campo y documental, por la manipulación de las variables es no experimental, según el tipo de inferencia es estadístico, según el periodo temporal en que se realiza es transacciona o transversal y de acuerdo al tiempo en que se llevó a cabo ha sido sincrónica por la coincidencia de hechos o procesos en el tiempo donde existe una correspondencia temporal entre ambos.

En esa línea el caso de estudio es de nivel correlacional ya que para la variable independiente gestión del talento organizacional contiene seis dimensiones, las mismas que se ha medido el grado de relación con la variable dependiente desarrollo de valor en la tercera misión que ha permitido identificar la coincidencia entre el caso de la Universidad Privada de Tacna – Perú y la Universidad Santo Tomás Sede Arica – Chile.

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación efectuado presenta un proceso de enfoque cuantitativo el cual refleja la medición y estimación de la magnitud del problema, permitiendo la construcción del marco teórico de la cual se derivan seis (6) hipótesis sometidas a prueba mediante el empleo del diseño de investigación aplicada. (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018), la cual ha permitido una revisión analítica de la literatura centrada en las variables y en los indicadores

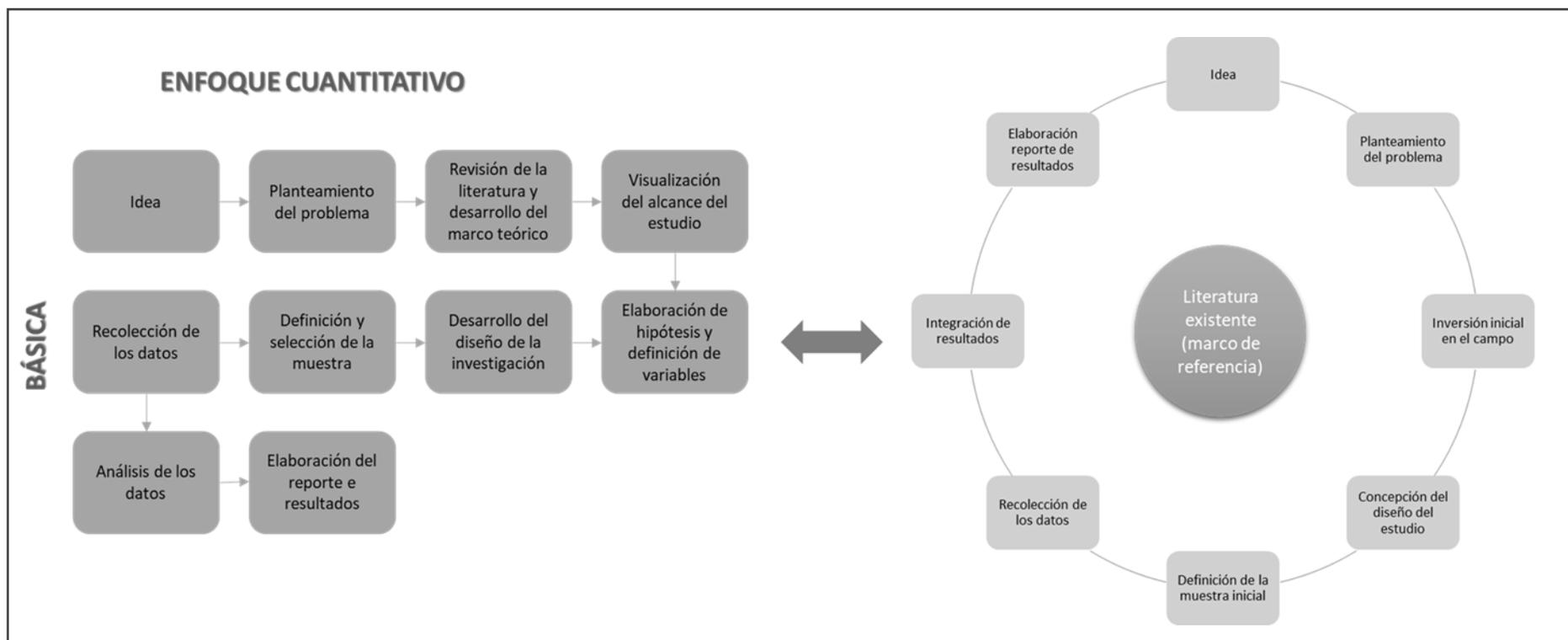
Tiene un alcance correlacional, cuya finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables en la muestra. Es participativa, el cual se ocupa de un estudio cuya problemática social específica requiere solución y puede afectar a un grupo determinado de personas, comunidad, asociación, o entidad a través de casos de la UPT y de la UST. Es

transeccional o transversal con la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único (Tucker, & Liu, 2014) citado en (Hernández Sampieri & Baptista L., 2014, pág. 154).

Para la selección de la muestra se aplicó la fórmula para una población para el caso de la UPT 400 docentes y para la UST 100 docentes, cuya muestra resultante fue de 217, UPT 174 y UST 43 docentes, tomando en cuenta la elaboración y aplicación del instrumento, se realizó la descripción de las tendencias, contraste de grupos, relación entre variables y comparación de resultados para finalmente presentar los resultados, distribución de las variables, tablas y figuras que relacionan variables, así como modelos matemáticos y estadísticos.

Figura 12.

Proceso de diseño de investigación cuantitativa (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 11)



Nota: El enfoque que permite establecer tendencias y un entendimiento profundo a fin de dar una mejor respuesta que se adapte al problema (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 536)

3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Como ámbito de intervención de la investigación, el trabajo investigativo va enfocado al desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad, Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, cuyos resultados tendrán vigencia y validez en la localidad Arica Chile y Tacna Perú.

La investigación se llevó a cabo de 2019 a 2020. Está relacionado con el desarrollo del trabajo de campo, la fechas que estamos desarrollando la encuesta más el análisis de resultados. De acuerdo con el plan de desarrollo de la investigación este trabajo finalizó al cabo de seis meses.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 Unidad de estudio

La unidad de estudio estuvo enfocada en los docentes de las Universidades de Santo Tomás Sede Arica-Chile y Universidad Privada de Tacna-Perú comprendidos dentro de las Facultades respectivamente de la cual se necesitó información, unidades de estudio que correspondieron a las entidades que fueron objeto de medición sujeto de interés en la investigación.

3.7.2 Población

Ruta cuantitativa

La población estuvo conformada por docentes de los Instituciones de Educación Superior de la Universidad Privada de Tacna-Perú que laboran en condición de contratados, auxiliar, asociados y principales y de la Universidad Santo Tomás, sede Arica-Chile, docentes de planta y *part time*, siendo un total de 500 docentes, divididos de la siguiente manera:

Tabla 5

Población y distribución de la población por categoría

UNIVERSIDAD	Docentes	N° personas en el estrato	Proporción %	Muestra del estrato	Muestra del estrato
UPT	Contratados	337	67.40	146.3	146.0
	Asociado	21	4.20	9.1	9.0
	Auxiliar	15	3.00	6.5	7.0
	Principal	27	5.40	11.7	12.0
Sub total		400	80.00	173.6	174.0
UST	De planta	30	6.00	13.0	13.0
	Part Time	70	14.00	30.4	30.0
Sub total		100	20.00	43.4	43.0
Total		500	100.00	217.0	217.0

Nota: Información proporcionada por las universidades UPT - UST

Tabla 6

Distribución de la población por porcentaje de la UPT - UST

POBLACIÓN	Total	%
Univ. Privada de Tacna	400	80.0%
Univ. Santo Tomás	100	20.0%
	500	100,0%

Nota: Distribución de la población por porcentaje de la UPT – UST

Ruta cualitativa

La población está descrita por docentes que ejercen cargos que están ligados a las variables de estudio los principales representantes de la UPT y de la UST.

3.7.3 Muestra

a) Ruta Cuantitativa

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z_{α} = 1.96 al cuadrado (es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)

q = 1 – p (en este caso 1 – 0,05 = 0,95)

d = precisión 5 %

$$n = \frac{500 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (500 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95} = 217,4$$

Por lo tanto la muestra poblacional es 217 encuestas

Tabla 7

Tamaño de la Muestra Total (UPT - UST)

Valores Z (valor del nivel de confianza)	95%
Varianza (valor para reemplazar en la fórmula)	1.960

b) Ruta Cualitativa

Por conveniencia se eligió a dos (2) de los cinco (5) representantes para el desarrollo de la entrevista semiestructurada, uno (1) de la UPT y uno (1) de la UST.

Universidad	Total directivos	Entrevistas
UPT	3	1
UST	2	1
Total	5	2

3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1 Procedimiento

3.8.1.1 Descripción de la recolección de la información

La estrategia empleada para la elaboración y aplicación de los instrumentos se llevó a cabo de la siguiente forma:

Paso 1: Una vez definido el campo de estudio de la investigación, se desarrolló el enfoque de cada una de las variables, la definición de las dimensiones con sus respectivos indicadores para el diseño del instrumento detallado en la matriz operacional.

Paso 2: La operacionalización de las variables fueron disgregadas en dimensiones, conceptualizadas en el marco teórico, cada una con sus indicadores, los que permitieron llevar a cabo la observación directa y medición respectiva con el fin de obtener la mayor información posible de las variables seleccionadas a modo de captar el sentido y adecuación al contexto actual.

Paso 3: Para la variable independiente gestión del talento organizacional fue subdivida en seis (6) dimensiones con 33 indicadores, para la variable dependiente desarrollo de valor en la tercera misión de la universidad fue subdividida en tres (3) dimensiones con 18 indicadores, haciendo un total de 51 indicadores. Se empleó como herramienta de medición la escala de Likert con una valoración de 1 a 5.

Paso 4: La validación del instrumento fue aprobado por cinco (5) expertos que laboran en puestos clave de las instituciones como “una opinión informada de personas con trayectoria reconocida como expertos cualificados” en el campo académico con grado de doctor dentro del área de administración, para la aprobación del instrumento se utilizó el formato de validación diseñado por la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.

Paso 5: Se aplicó el instrumento a 10 docentes de ambas casas de estudios como prueba piloto, cuyo fin fue realizar los ajustes correspondientes acorde a las necesidades de las dos universidades y así asegurar la pertinencia de la investigación de cada uno de los indicadores de evaluación en forma clara, objetiva, consistente y coherente.

Paso 6: Bajo una población de 500 docentes y tomando en cuenta la muestra poblacional del estrato se aplicó el instrumento a 217 docentes en forma aleatoria y proporcional, 174 encuestas a la UPT y 43 a la UST a través del Google forms, donde la base de la información fue llevada a cabo en Excel 2019, y para el análisis estadístico se utilizó el software SPSS vs.26.

Paso 7: Para el desarrollo del marco teórico se recurrió a buscadores académicos como Dialnet, Scielo, Redalyc.org, Google académico, repositorio RENATI, repositorio institucional de CONCYTEC, repositorio de diferentes universidades del país, a

través de la biblioteca virtual de la Universidad Privada de Tacna, repositorios internacionales, entre otros.

3.8.1.2 Enfoque del estudio de carácter cuantitativo

Para la elaboración del instrumento se obtuvo la aprobación por expertos, a cinco (5) doctores en el campo de la educación para la correspondiente validación, se aplicó el instrumento a través del Google Forms, como prueba piloto a 10 docentes para las observaciones e indicaciones de mejora, una vez aprobada, se aplicó la encuesta a los docentes de las dos universidades. Los resultados de la encuesta fueron llevados a la hoja de cálculo del Excel para la codificación correspondiente para finalmente, hacer uso del SPSS vs.26 para el análisis correspondiente.

3.8.1.3 Enfoque del estudio de la investigación cualitativo

Para la selección del caso fue fundamental la experiencia adquirida en el campo productivo y en la academia se realizó en dos universidades de diferentes países como una oportunidad de la zona fronteriza por su ubicación estratégica. Mediante un convenio entre universidades se vienen realizando actividades conjuntas entre la UPT y la UST, ocho (8) encuentros internacionales con la red académica sin fronteras, un colectivo universitario que nace el año 2014, cuyo objetivo es destacar el rol y la visión de la academia para aportar a la actual demanda de la sociedad del conocimiento.

Se solicitó la autorización respectiva a las instituciones del caso de estudio con la finalidad de tener el acceso de la información y recolección de datos, se procedió a establecer la población y muestra de los docentes de ambas universidades.

3.8.2 Técnicas

Encuesta

La técnica empleada para recolectar la información se efectuó a través de una encuesta personal a cada uno de los docentes de la Universidad Privada de Tacna-Perú, y la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, la cual estuvo en contacto con las unidades de observación previamente establecida en la matriz operacional.

3.8.3 Instrumentos

Cuestionario

Como medio de análisis se empleó un Instrumento a través de un cuestionario, dirigido a docentes de la Universidad de Santo Tomás Sede Arica-Chile y de la Universidad Privada de Tacna-Perú, de acuerdo a las variables materia de estudio investigativo, el cual la variable independiente estuvo subdividido en seis (6) dimensiones, la variable dependiente en tres (3) dimensiones y finalmente preguntas relacionadas con la creación del conocimiento, preguntas seleccionadas acorde a los indicadores de las variables de que contribuyó a la mejora de la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad con la utilización de los criterios específico).

Entrevista

Se ha incorporado la entrevista (Kvale, 2014, pág. 20) con carácter de investigación cualitativa, a fin de obtener una visión más comprensiva sobre el planteamiento de ambos métodos, así como un mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados sobre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la tercera Misión desde el punto de vista de los representantes de las dos entidades de educación superior.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1.1 Estrategias para el desarrollo del trabajo

A raíz de la declaratoria del Estado de Emergencia Nacional, dispuesta por el gobierno central mediante Decreto Supremo N°044-2020-PCM, el 15 de marzo de 2020; la Dirección de Licenciamiento de la Superintendencia Nacional de Educación Superior, dispuso la continuidad de las labores académicas no presenciales en las universidades mediante trabajo remoto, de conformidad a lo establecido en el artículo 17 del Decreto de Urgencia N°026-2020, autorizo al Ministerio de Educación establecer las disposiciones normativas y/u orientaciones pertinentes para que las instituciones educativas públicas y privadas bajo el ámbito de competencia del sector, en todos sus niveles, etapas y modalidades, presten el servicio utilizando mecanismos no presenciales o remotos. La Universidad Privada de Tacna resuelve modificar el calendario del semestre académico 2020-I.

En tal sentido se reformuló el plan de trabajo para la recolección de datos, previa capacitación en el uso de las herramientas digitales, así como la modificación de las preguntas de la encuesta adaptada al formato online, según al número de caracteres permitidos en a través del formato utilizado del *google forms*, seguidamente se procedió a la aplicación de la prueba piloto, con resultado favorable.

Siguiente paso, se procedió a solicitar la autorización a las entidades universitarias para la recolección de datos a los docentes, para la aplicación de la encuesta vía online, se elaboró un video para la presentación de la encuesta para el estudio materia de investigación. con la finalidad de tener un acercamiento hacia el encuestado, se incluyó la grabación de un video para la presentación de la encuesta.

Para la aplicación de la encuesta online, con la autorización del asesor, se utilizó el formato de *Google Forms* donde se registró las dimensiones y preguntas de cada ítem de las variables.

Con la autorización de asesor la aplicación del instrumento online, para aplicación del instrumento se utilizó el formato de *Google Form* para el ingreso de los datos protocolares del instrumento, ingreso de las dimensiones y preguntas de cada ítem de las variables tanto dependientes como independientes.

Las universidades facilitaron la base de datos de los docentes de las universidades, correos electrónicos, *WhatsApp*, medios de comunicación utilizados fueron para el envío y recepción de las encuestas vía *on-line*. Asimismo, se recibió recomendaciones el *feedback* respecto algunas preguntas.

Se agregó el nombre utilizado para la categoría de docentes de la Universidad Santo Tomás Sede Arica para incluir los tiempos *Part Time* y docentes de planta, con la aprobación del total de encuestas enviadas, en un 95%, se procederá a realizar la aplicación según la muestra poblacional para ambas entidades superiores.

Este trabajo de aplicación del instrumento se efectuó vía online al 100%, y al término de esta, se procedió a pasarla al formato Excel, posteriormente se ingresó al programa SPSS v.25 que permitió consultar datos y formular hipótesis, ejecutar el procedimiento para

aclarar las relaciones entre variables, e identificar tendencias y realizar predicciones, es decir el análisis e interpretación de los resultados.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Las variables elaboradas tienen como característica principal las siguientes dimensiones las cuales van a contribuir el nivel de profundidad de la investigación, variable independiente: Gestión del Talento Organizacional, con seis dimensiones:

1. Características dominantes
2. Liderazgo organizacional
3. Talento organizacional
4. Desarrollo organizacional
5. Énfasis estratégico
6. Criterios de éxito

La variable dependiente: Desarrollo de valor en la Tercera Misión, cuenta con tres (3) dimensiones:

1. Estructural
2. Articulación académica
3. Desarrollo de valor

Para la presentación de resultados se han tomado dos tipos de análisis, el primero en forma cuantitativo y el segundo en forma cualitativo.

a) Estudio cuantitativo

A través de este estudio análisis de los resultados es especialmente, interpretar la significación de los datos que se recolectaron y cómo estos se relacionan, explican, describen o condicionan el problema de estudio.

Los datos, procedentes a ejecutar se llevaron a cabo mediante un análisis estadístico de cada una de las variables asignadas, cada una con sus dimensiones e indicadores respectivamente, todas con una escala de

valoración de Likert. Con esta actividad permitió medir las variables, anotar las similitudes y diferencias entre ellas; seguidamente codificarlas, luego tabularlas y finalmente graficarlas. Todo este, como un primer análisis de los datos. Seguidamente en la medida de que se van graficando, se interpretó cada uno de los cuadros representativos, para luego hacer un análisis por cada dimensión y concretar con un análisis total de cada una de las variables con el fin de entenderse a la luz del tema de investigación. En sentido estricto, se reportó los resultados y se proponía la manera cómo han de ser comprendidos, qué aportan y qué justifican.

En conclusión se hace un primer reporte descriptivo de los resultados, siguiente se presenta el resultado de la medición, luego la codificación de los datos con detalle en la medida de obtención del análisis, tal cual se han obtenido, sin omitir ningún aspecto. Se ha hecho la interpretación referencial para dar cuenta de cómo se han respondido las interrogantes expuestas en el planteamiento del problema y si se han probado las hipótesis.

b) **Estudio cualitativo**

La entrevista es una conversación bajo una estructura cuyo propósito por una parte: el entrevistador, interactúa profesionalmente, que va más allá del intercambio espontáneo de ideas y se convierte en un acercamiento cuidadoso y la escucha, con el propósito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado, por lo que una entrevista de investigación cualitativa construye conocimiento. (Kvale, 1920)

Este trabajo incluye un encuentro entre dos personas, el investigador y su entrevistado, en el que como investigador se realizó preguntas que partieron desde preguntas de opinión tomando las que se plantearon en el instrumento de la encuesta estructurada por variables, dimensiones, es decir, instrumento altamente estructurado y aprobado por expertos, considerando la entrevista abierta hasta donde sea posible, es decir, hasta que el investigador sea consultado e instado por el informante. En el diseño de la investigación cualitativa en la entrevista no se basó en cuestionarios cerrados ni

estructurados, sino que se utilizó entrevistas más abiertas cuya máxima expresión fue a profundidad, donde no sólo se mantuvo una conversación con un informante, sino que la idea era aclarar la importancia del conocimiento en el desarrollo de valor en la tercera misión, habiéndose aclarado las cuestiones relevantes para su estudio.

Para desarrollar cada una de las entrevistas se planificó un guion temático para que nos hable el informante, las preguntas fueron abiertas, no rígidas, se dio elasticidad en las respuestas para que el informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas sin desviarse del tema inicial de fondo por el investigador.

El investigador mantuvo la atención suficiente como para introducir en las respuestas del informante los temas de interés para el estudio las que se daban en la conversación de una forma natural. Durante el transcurso de esta el investigador iba relacionando algunas respuestas del informante sobre una dimensión y/o categoría con otras que fluían en la entrevista y poder construir nuevas preguntas enlazándolas con el tema principal y respuestas.

4.3 RESULTADOS

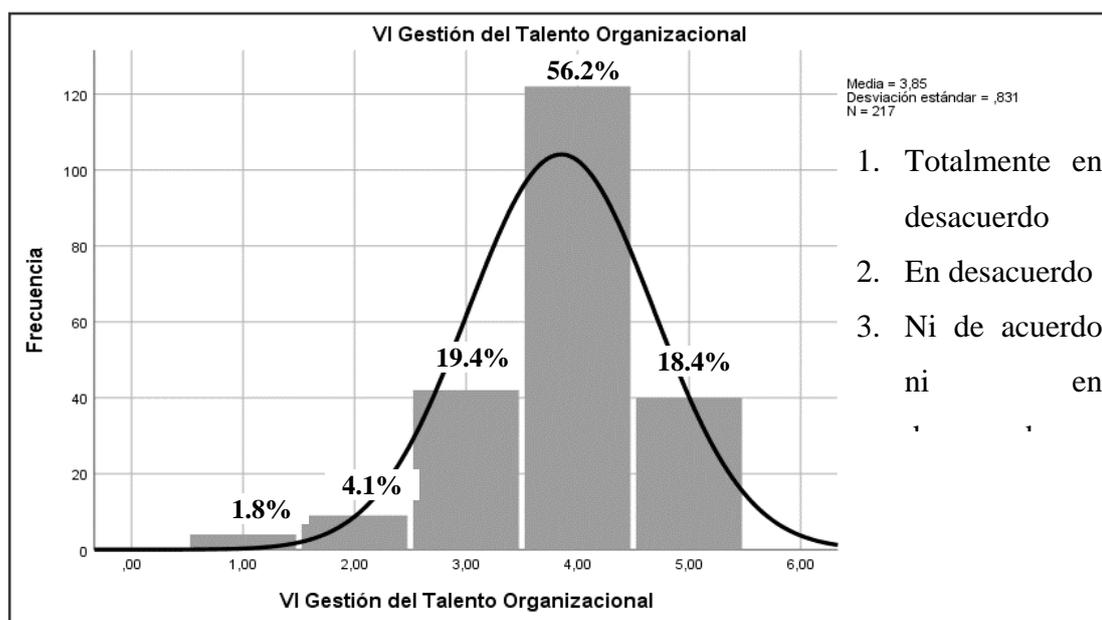
4.3.1 Variable 01: Gestión del talento organizacional

Del total de encuestas realizadas a docentes de la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile se puede observar en la Figura 10, que el 56.2% de los encuestados indica estar de acuerdo con la gestión del talento organizacional, clave para el desarrollo profesional, humano en un ámbito organizacional, en término medio, el 19,4% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 18.2% estar totalmente de acuerdo.

Tomando los valores totales se puede establecer que un 74,6% valora sobre la importancia de la gestión del talento organizacional, siendo el 25.4% de los encuestados que demandan mayor interés en agregar un valor crítico a la gestión del talento en el ámbito organizacional.

Figura 13

Resultados totales de la gestión del talento organizacional en la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile



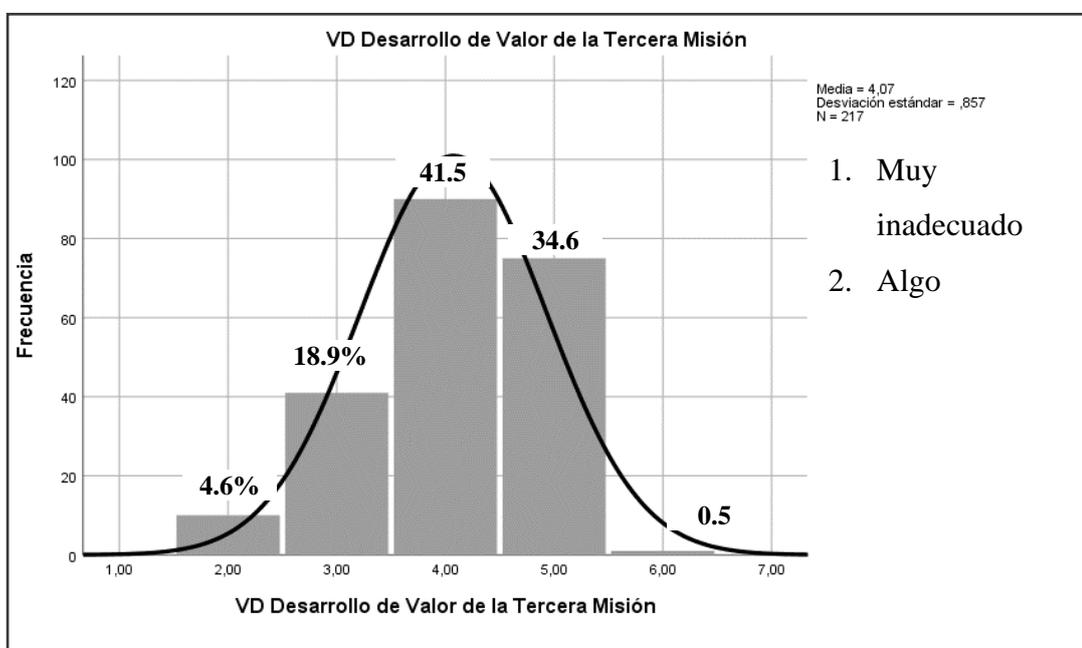
Nota: Dato estadístico de la variable independiente gestión del talento organizacional

4.3.2 Variable 02: Desarrollo de valor en la tercera misión

Del total de encuestas realizadas a docentes de la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile se observa (Figura 11) que el 41,5% de los encuestados manifiesta que el modelo de desarrollo de valor en la tercera misión es algo adecuado, un 34.6% muy adecuado y un 18.9% ni adecuado ni inadecuado. Lo que podemos deducir que el 76,1 del total de encuestados define la universidad como desarrollo de valor en la tercera misión como transferencia de conocimiento, tecnología y con compromiso social. Sería necesario dar mayor amplitud de entendimiento y compromiso al 23,9% del total de los encuestados.

Figura 14

Resultados totales de implantación del modelo desarrollo de valor en la tercera misión en la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile.



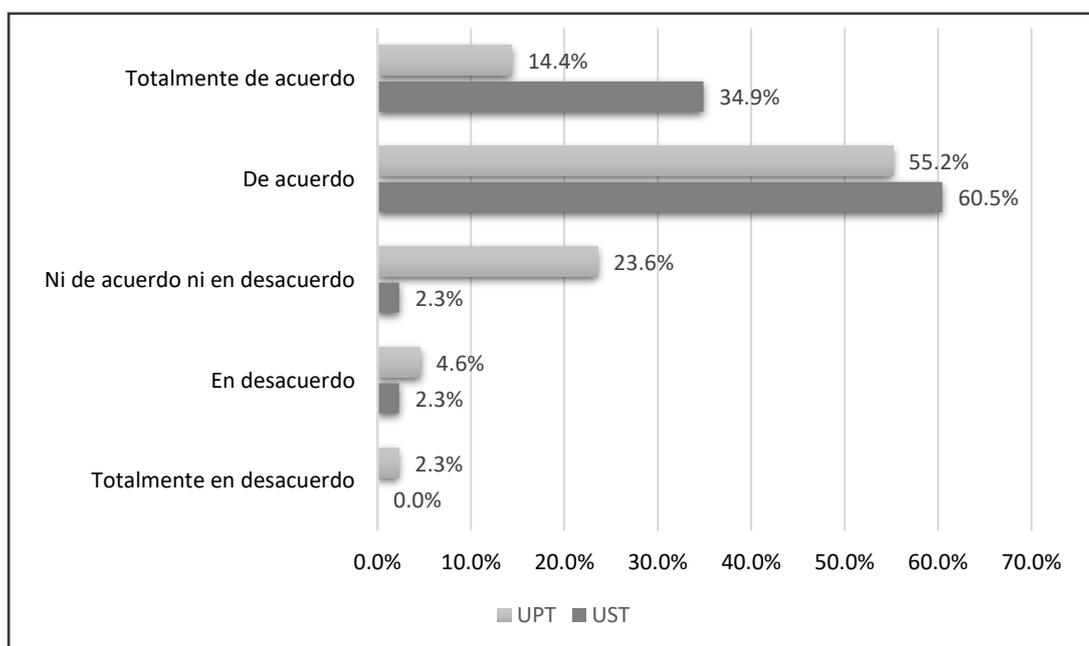
Nota: Dato estadístico de la variable dependiente desarrollo de valor en la tercera misión.

4.3.3 Gestión del talento organizacional diferenciado por la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile.

Estableciendo un resultado diferenciado con la variable gestión del talento organizacional, del total de 217 encuestas realizadas, 43 fueron aplicadas a docentes de la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile y 174 encuestas a docentes de la Universidad Privada de Tacna-Perú, y que a través de la Figura 12 se puede observar que la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile lleva un grado de aceptabilidad del 95,4% frente a un 69,6% de aceptabilidad de la Universidad Privada de Tacna-Perú, con una diferencia del 25,8% menor, por lo que se considera dar especial atención y compromiso.

Figura 15

Resultados totales diferenciados de la gestión del talento organizacional en la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile.



Nota: Dato estadístico comparativo de la gestión del talento organizacional en las universidades UPT y UST

El resultado de la variable gestión del talento organizacional recopila todo esfuerzo de la investigación centrada en el sector de la educación universitaria donde se tomó como principales dimensiones: las características dominantes muestra una necesidad de mejora del 34,5% para la UPT y el 18,6% para UST; lo que significa dar mayor efectividad en el desempeño docente frente a la dinámica del entorno, estabilidad y control, así como identificación de la cultura organizacional a través de políticas y/o acciones, planificación orientada al logro de metas y dependiendo del contexto de su implementación para la toma de decisiones; respecto al liderazgo organizacional la UPT tiene una necesidad de mejora del 52,9% y la UST el 18,6%, por lo que será necesario se consolide un liderazgo transformacional con líderes que alienten, inspiren y motiven a docentes a innovar y crear cambios de manera que ayuden a engrandecer a la organización; en relación a la gestión del talento organizacional la UPT presenta una necesidad de mejora del 43,1%, la UST el 14,0% donde un afianzamiento ayudará a gestionar los indicadores de medición con evidencias, mecanismos que garanticen la sostenibilidad que vienen desarrollando con una trilogía de políticas, capacidades y acción como pilar fundamental; seguidamente en el desarrollo organizacional la UPT tiene una necesidad de mejora del 30,5% y la UST el 9,3% debiéndose consolidar la lealtad y la confianza mutua, crear valor a través del entrenamiento, el aprendizaje participativo para alcanzar un grado de predictibilidad de conducta para el logro de sus objetivos estratégicos; en lo que concierne a énfasis estratégico la UPT tiene una necesidad de mejora del 21,8% y la UST el 4,7% por lo que se requiere realizar un monitoreo y socialización periódico del plan estratégico institucional mediante cuatro (4) perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos integrados, fidelización de los estudiantes para finalmente crear valor en la calidad educativa y en la sexta dimensión criterios de éxito la UPT tienen una

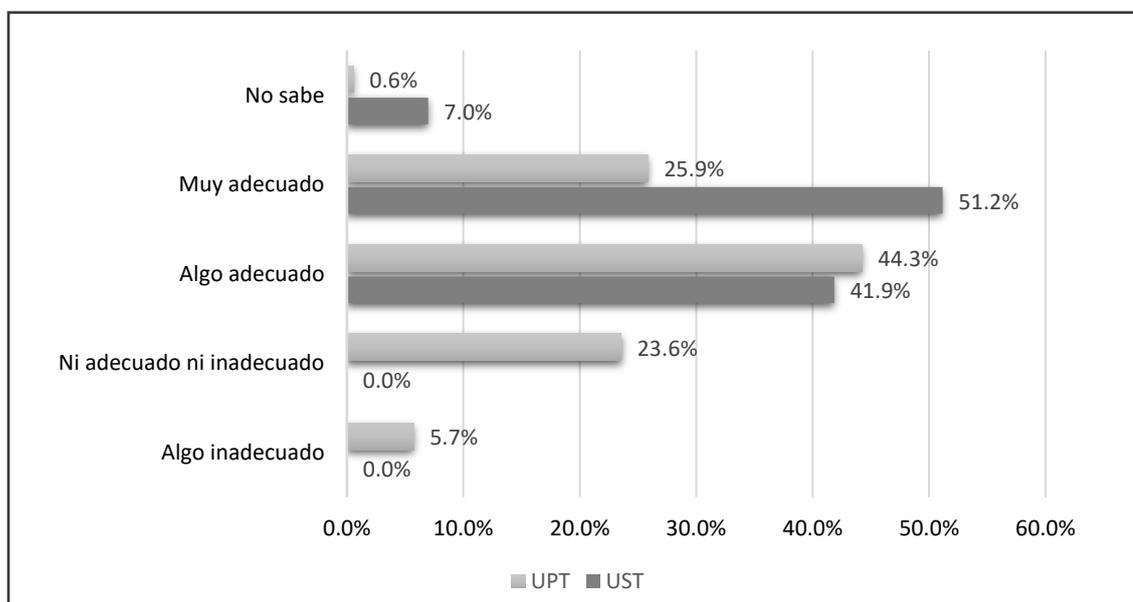
necesidad de mejora del 26,4% y la UST el 9,3% por lo que se debe contar con mecanismos para atraer y retener docentes especializados acorde a su línea de investigación quienes tendrán la función de formar profesionales con sentido humanista socialmente responsables de acuerdo con las necesidades del entorno.

4.3.4 Desarrollo de valor en la tercera misión diferenciado por la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile.

Se tiene un resultado diferenciado con la variable desarrollo de valor en la tercera misión, del total de 217 encuestas realizadas, 43 fueron aplicadas a docentes de la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile y 174 encuestas a docentes de la Universidad Privada de Tacna-Perú, y que a través de la Figura 13 se puede observar que la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile lleva un grado de aceptabilidad del 92,7% frente a un 70,2% de aceptabilidad de la Universidad Privada de Tacna-Perú, con un valor diferenciado de 22,5% el cual requiere mayor conocimiento entendimiento sobre el desarrollo de valor en la Tercera Misión.

Figura 16

Resultados totales diferenciados del modelo desarrollo de valor en la tercera misión en la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile.



Nota: Dato estadístico comparativo del desarrollo de valor en la tercera misión de las universidades UPT y UST

En cuanto a los resultados de la variable desarrollo de valor en la tercera misión, la dimensión análisis estructural la UPT tiene 9,2% y la UST el 2,3% como espacio de mejora, donde será necesario afianzar políticas acordes a la vinculación con el medio insertado en el modelo educativo formativo, de investigación y e responsabilidad social. En la dimensión recursos, la UPT tiene 17,2% y la UST el 9,3% como espacio de mejora, requiere trabajarse sobre el rediseño organizacional acorde a los cambios que exige la coyuntura actual; en la dimensión vinculación con el medio la UPT tiene el 33,3% y la UST el 4,7% donde la oportunidad de mejora requiere disminuir la brecha para definir actividades de cooperación mutua, revisión de los planes de formación curricular.

En la articulación con la docencia, la UPT observa el 28,1% y la UST el 4,6% como oportunidades de mejora, se requiere promover

una cultura en tres misiones: docencia, investigación y compromiso con las necesidades sociales, desarrollar el tanto del docente basado en un diagnóstico de las competencias acorde a sus especialidades, así como incentivar la movilidad docente mediante convenios interinstitucionales.

Sobre la articulación con la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), la UPT tiene como prioridad de mejora un 50,5% y la UST el 14,0%, como reto será promover el desarrollo de patentes y modelos a fin de crear las condiciones para su posterior transferencia al sector productivo, gestionar proyectos de investigación multidisciplinarios al contexto local, regional, nacional e internacional, impulsar una colaboración efectiva entre universidad-empresa-gobierno local para el desarrollo conjunto de proyectos de I+D+I con fondos adjudicados para la sostenibilidad y fortalecimiento de la política de investigación, de la misma manera se necesita la implementar un plan basado en un diagnóstico de la producción intelectual con indicadores de medición, así como tomar en cuenta el cumplimiento estricto de las disposiciones de la SUNEDU, para obtener resultados concretos en el logro de la condición de calidad en investigación.

En el desarrollo de valor en la tercera misión, la UPT presenta como un desafío del 33,3% y la UST el 2,3%, será importante desarrollar un programa de sensibilización que promueva y garantice la igualdad de oportunidades entre los estudiantes y la comunidad universitaria, que difunda y oriente la acción preventiva en las diferentes formas de deserción de los estudiantes universitarios a través de indicadores de contribución que permita la toma de decisiones oportuna y disminuir la probabilidad del riesgo. Asimismo, desarrollar proyectos de contribución para el sector económico con compromiso social que incluya alianzas a través del conocimiento con

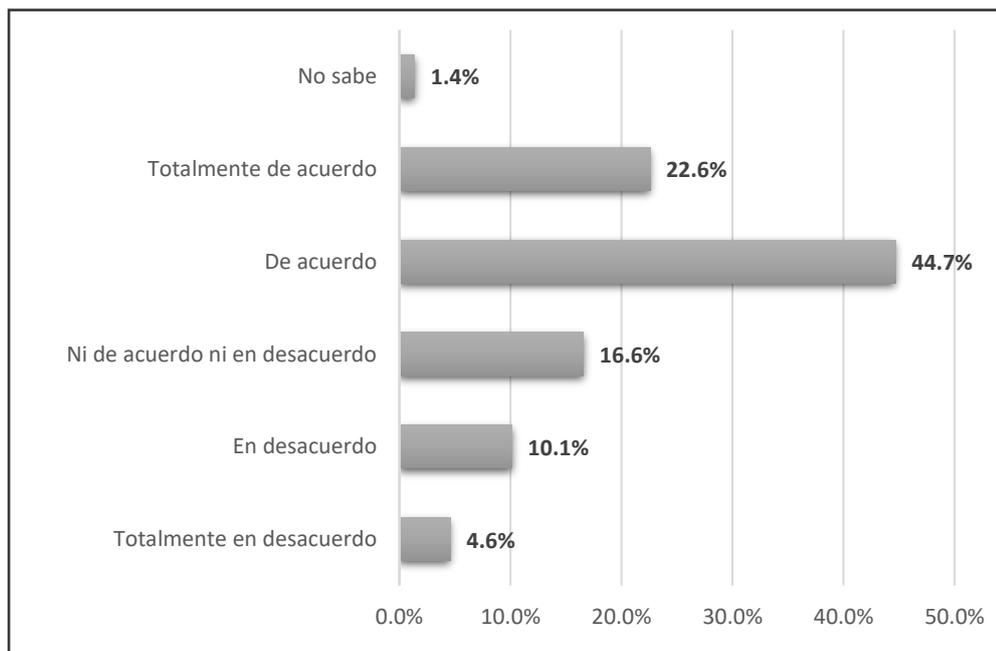
recursos públicos y privados adjudicados. Medir la contribución en el plan de desarrollo de la región a través de la investigación, docencia y difusión con carreras afines a las actividades en asistencia técnica y asesoría, emprendimiento y comercialización en resultados de investigación. Que la universidad contribuya a la construcción de identidad local territorial con programas de promoción de la cultura y el patrimonio, aporte al desarrollo sostenible del entorno con proyectos de intervención en la Política Pública, que considere medidas para la continuidad del proceso formativo de los y las estudiantes, “focalizándose especialmente en dar respuestas a las necesidades de conectividad de aquellos(as) estudiantes que carecen de tales medios y que la universidad, como agente de cambio difunda la labor social que contribuya a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). establecidos por la ONU en la Agenda 2030.

4.3.5 GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL

D.1 CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

Figura 17

p.1 La universidad cuenta con un adecuado clima laboral, como familia extendida



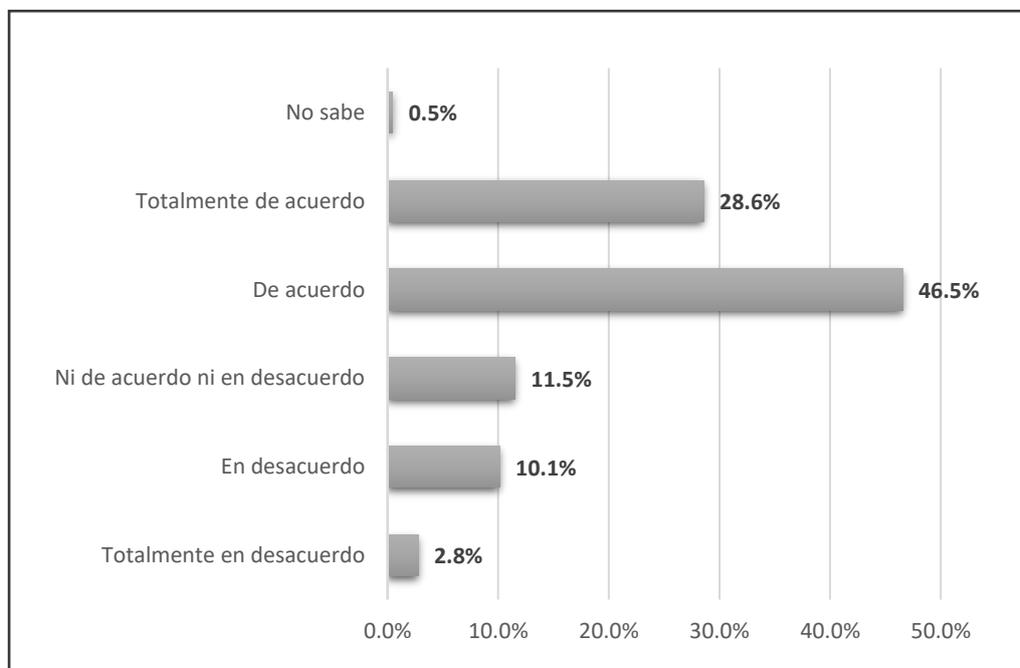
Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Ante la pregunta, la universidad cuenta con un adecuado clima laboral, como una familia extendida, se puede observar que el 44,7% del total de los encuestados manifiesta estar de acuerdo, el 22,6% totalmente de acuerdo, el 16,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10,1% en desacuerdo y el 4,6% totalmente en desacuerdo

Por lo que podemos manifestar que existe un 67,3% de aceptabilidad de que en la universidad cuenta con un adecuado clima laboral, pero la percepción de los docentes en un 32,7% no acepta plenamente, lo cual se sugiere afianzar políticas y/o mecanismos que converjan positivamente con acciones y compromisos que faciliten los procesos como familia extendida.

Figura 18

p.2 La universidad está orientada hacia los logros y resultados, teniendo como pilar el desarrollo de la docencia universitaria



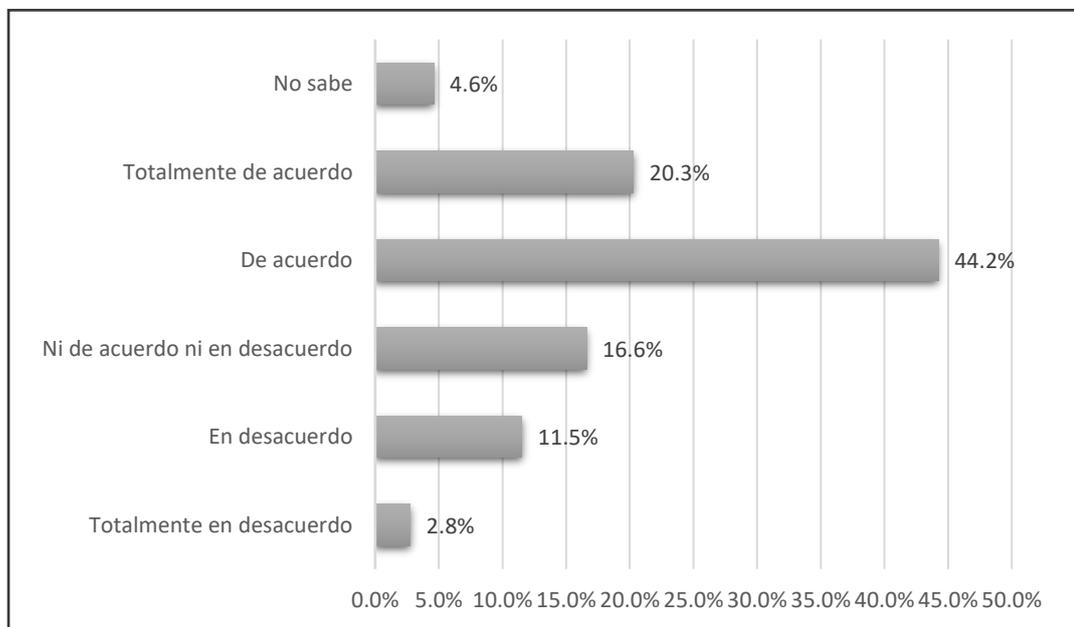
Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Ante la pregunta p.2 la universidad está orientada hacia los logros y resultados, teniendo como pilar el desarrollo de la docencia universitaria, el 46,5% manifiesta estar de acuerdo, el 28,6% totalmente de acuerdo, un 11,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 10,1% en desacuerdo. Por lo que podemos establecer que un 75,1% de los encuestados responde favorablemente y un 24,9% establece que la universidad no se orienta hacia logros y resultados plenamente.

Sería necesario desarrollar una planificación orientada a resultados que sea eficaz y eficiente en el logro de metas trazadas en un horizonte temporal determinado.

Figura 19

P.3 La universidad es una organización muy estructurada de tipo de descentralización vertical



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

De acuerdo con la p.3, el 44,2% manifiesta estar de acuerdo, el 20,3% totalmente de acuerdo, el 16,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 11,5% en desacuerdo.

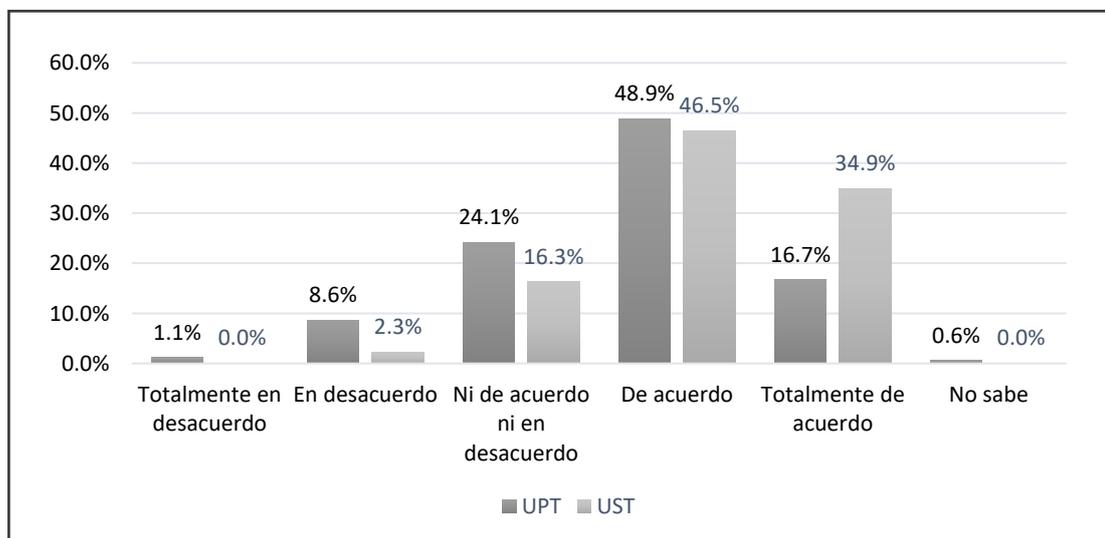
Por lo que se puede observar que un 64,5% tiene una percepción de que la universidad tiene una posición de descentralización vertical donde la delegación de poder implica normalmente capacidad de decisión a través de la cadena de autoridad, desde el ápice estratégico hacia la línea media y un 35,5% del total de los encuestados no lo considera de la misma modalidad.

Por lo que sería necesario dar mayor comprensión en que la centralización puede definirse como una tendencia a concentrar la autoridad en la toma de decisiones en un grupo reducido de personas. Desde un enfoque contingente, la centralización no es positiva ni negativa, sino que dependerá del contexto en el que esta variable de diseño se implemente.

ANÁLISIS DIMENSIÓN 1: Características Dominantes UPT - UST

Figura 20

Análisis D.1: Características dominantes de la UPT - UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas.

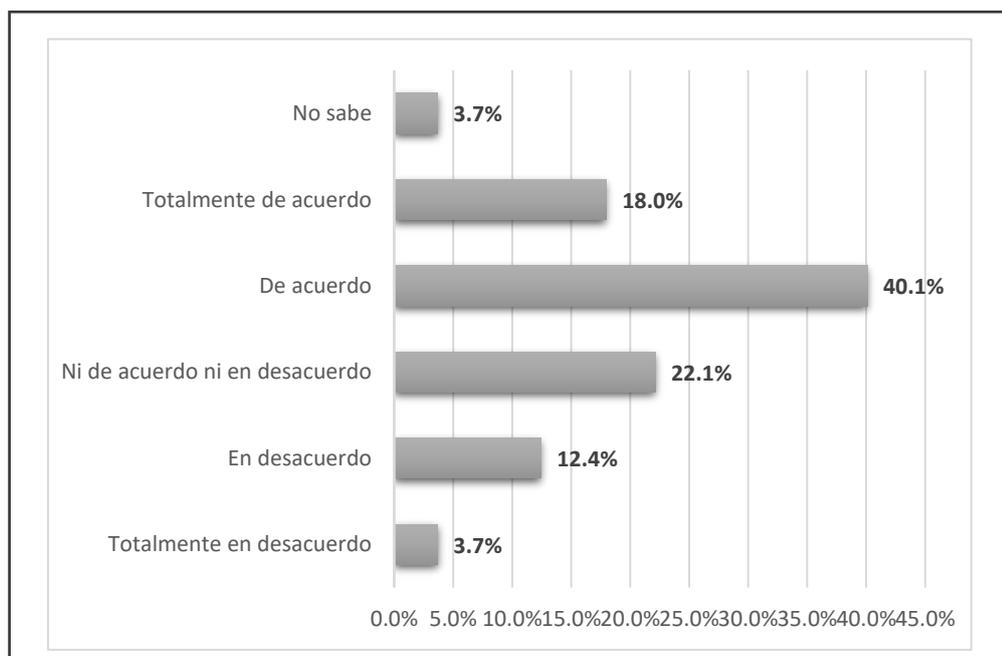
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES			
UPT		UST	
%	%	%	%
34.5%	65.5%	18.6%	81.4%

De acuerdo con el análisis de la dimensión 1: Características dominantes, en que los docentes conciben a sus organizaciones como espacios formales y estructurados, hacia los logros y resultados teniendo como pilar el desarrollo de la docencia universitaria, como una familia extendida, se puede observar que la Universidad Privada de Tacna presenta una brecha inferior del 15,9% en relación con la Universidad Santo Tomás. Lo que indica que la UPT presenta un resultado favorable del 65,5%, con un espacio de mejora del 34,5%; respecto a la UST cuenta con un resultado favorable del 81,4% y con un espacio de mejora del 18,6%; lo que requerirá dar mayor efectividad en el desempeño docente frente a la dinámica del entorno, estabilidad y control, así como identificación de la cultura organizacional a través de políticas y/o acciones, planificación orientada al logro de metas y dependiendo del contexto de su implementación para la toma de decisiones.

D.2 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Figura 21

P.4 El liderazgo en la universidad generalmente es considerado como un ejemplo de mentoría



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

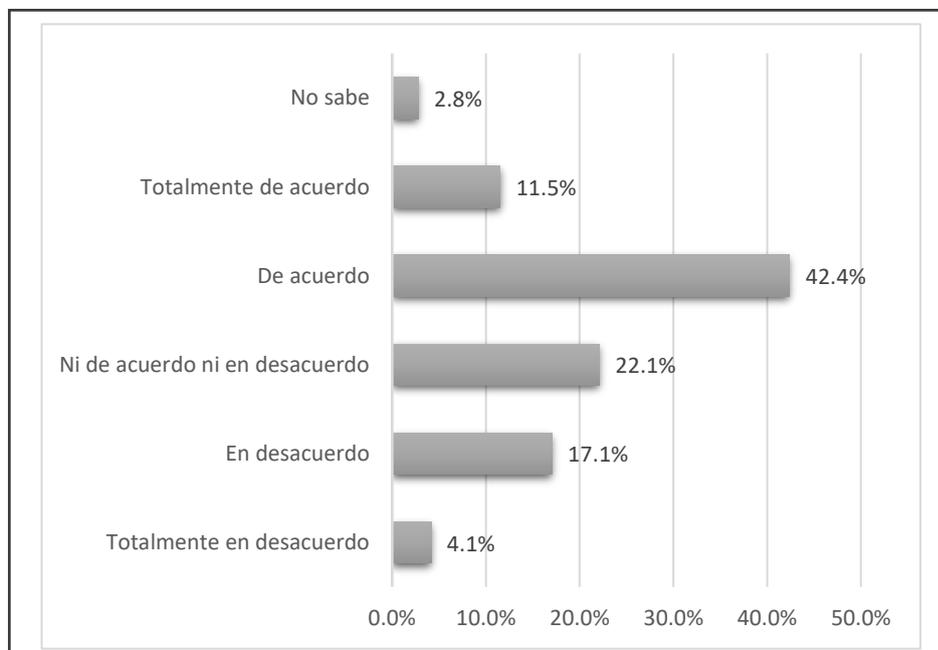
De acuerdo con la p.4, el 40,1% manifiesta estar de acuerdo, el 18,0% totalmente de acuerdo, un 22,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 12,4% en desacuerdo.

Existe un 58,1% del total de encuestados, que considera que existe liderazgo en la universidad como un ejemplo de mentoría, en tanto el 41,9% considera que no existe.

Sería importante fortalecer el liderazgo en la universidad por medio de algunas técnicas de mentoría para propiciar un significativo proceso activo y constructivo que facilite una visión amplia y positiva sobre la importancia de una adecuada relación entre directivos y docentes a fin de facilitar estrategias que permitan dar soluciones a los procesos organizacionales.

Figura 22

p.5 El liderazgo en la universidad generalmente es considerado autocrático se enfoca en los resultados.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

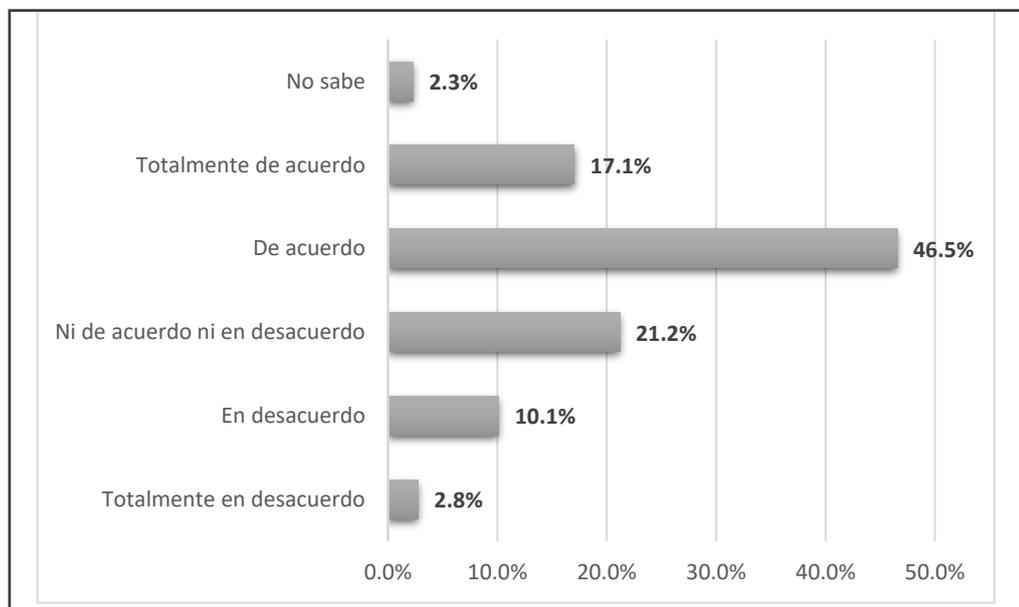
De acuerdo con la p.5 podemos observar que el 42,4% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo, un 11,5% totalmente de acuerdo, un 22,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 17,1% en desacuerdo.

Por lo que se puede apreciar que un 53,9% establece que la universidad posee un liderazgo autocrático enfocado a resultados y un 46,1% manifiesta lo contrario.

Por lo que sería recomendable no centrar el poder sino dar opción a una elección conjunta de los objetivos, en el diseño de estrategias, manejo de equipos y mejores recursos necesarios.

Figura 23

p.6 El liderazgo en la universidad generalmente es considerado como un ejemplo de coordinación, organización, eficiencia, eficacia, efectividad y economicidad.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

De acuerdo con la p.6 podemos observar que el 46,5% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo, un 21,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 17,1% totalmente de acuerdo y un 10,1% en desacuerdo.

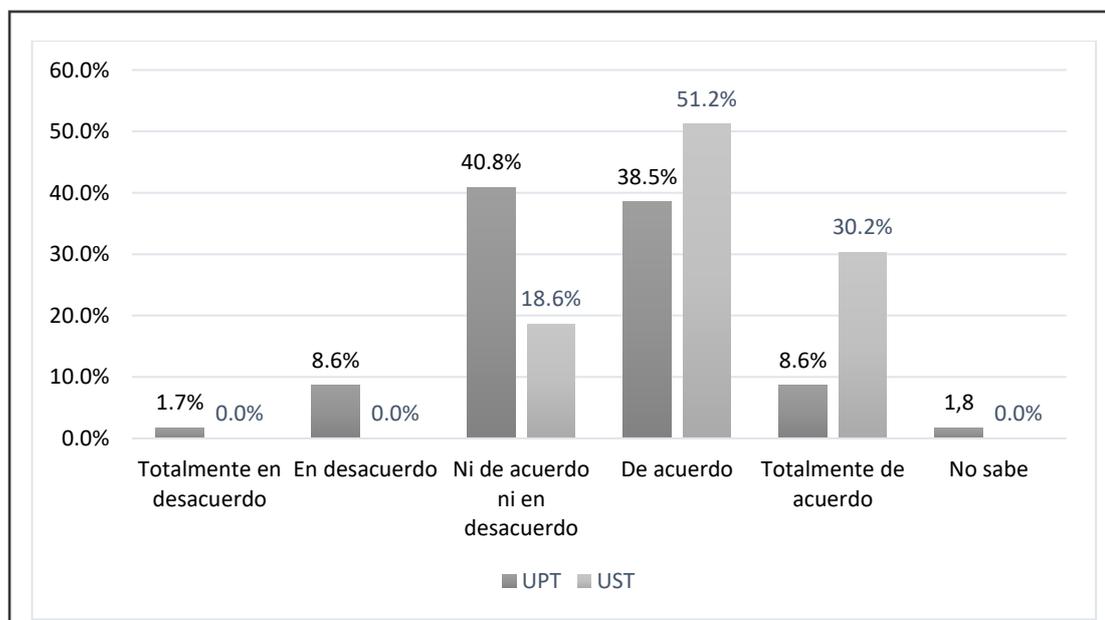
Por lo que podemos determinar que el 63,6% del total de encuestados manifiesta que existe liderazgo en la universidad, generalmente es considerado como un ejemplo de coordinación, organización, eficiencia, eficacia, efectividad y economicidad, en tanto un 36,4% considera que no existe mayormente liderazgo en este aspecto en la universidad.

Por lo que sería importante dar mayor apertura con transparencia y objetividad en cuanto a los planes proyectados y dar informe sobre sus resultados.

ANÁLISIS DIMENSIÓN 2: Liderazgo organizacional UPT - UST

Figura 24

Análisis D.2: Liderazgo organizacional UPT- UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

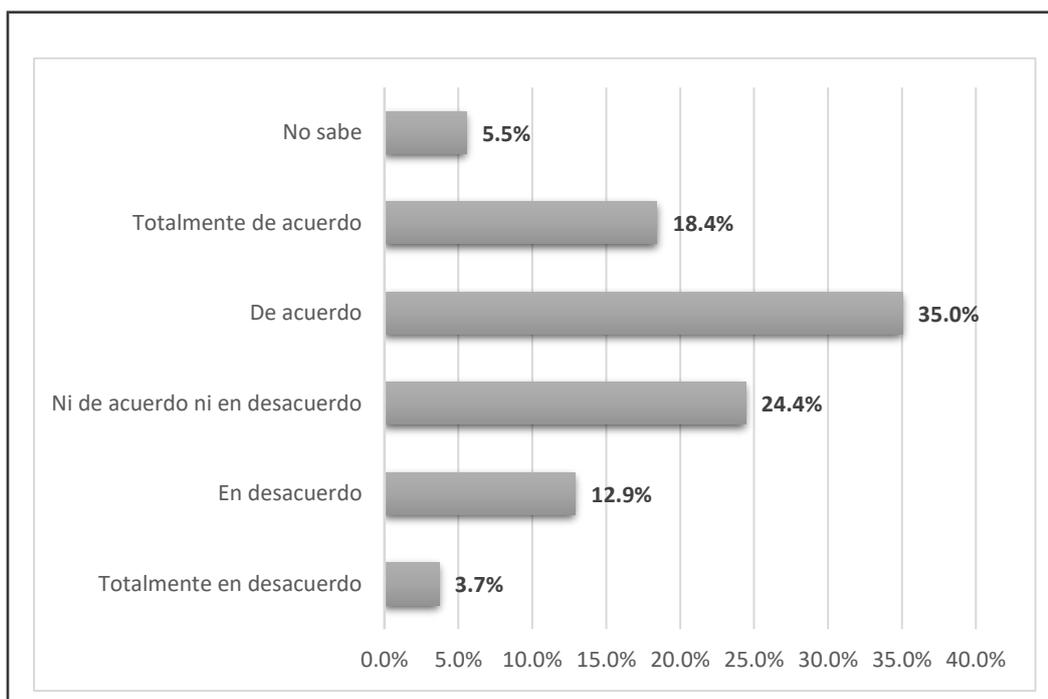
UPT		UST	
%	%	%	%
52.9%	47.1%	18.6%	81.4%

De acuerdo con el análisis de la dimensión 2: Liderazgo organizacional, la universidad como ejemplo de mentoría, autocrático enfocado a los resultados y en base a organización, efectividad y economicidad, se observa que existe una brecha inferior del 34.3% entre la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás. La UPT cuenta con una aprobación del 47,1% con un espacio de mejora del 52,9%; la UST tiene una aprobación del 81,4% y un espacio de mejora del 18,6%, por lo que recomendamos se consolide un liderazgo transformacional con líderes que alienten, inspiren y motiven a docentes a innovar y crear cambios de manera que ayuden a engrandecer a la organización.

D.3 Gestión del talento organizacional

Figura 25

p.7 La universidad cuenta con políticas relacionadas con la creación del talento organizativo.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

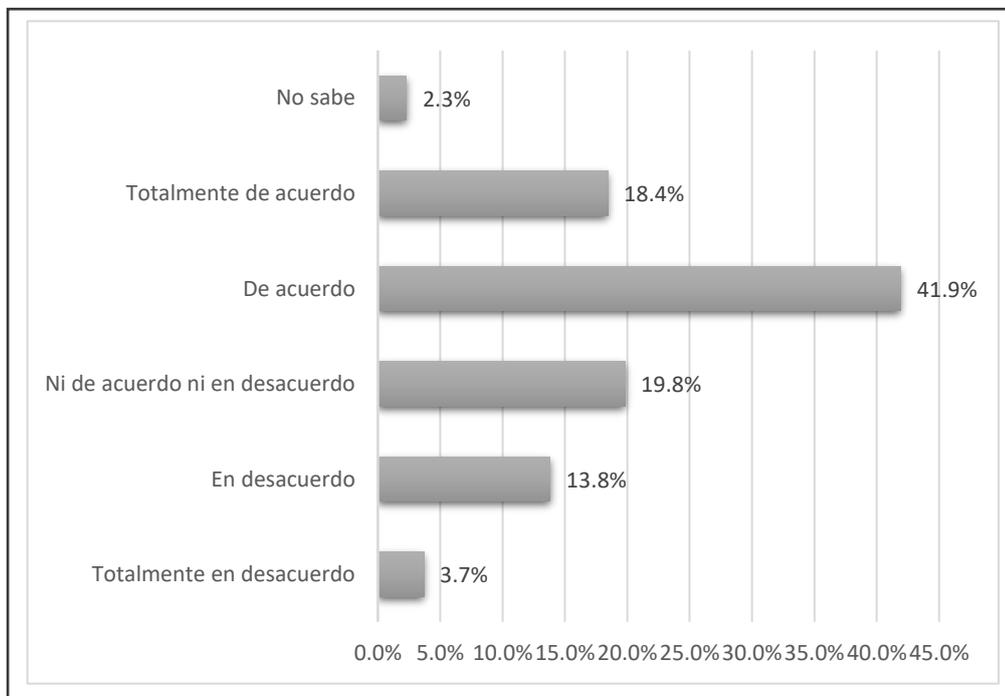
El 35,0% del total de encuestados considera que la universidad cuenta con políticas relacionadas con la creación del talento organizativo, un 24,4% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18,4% totalmente de acuerdo, un 12,9% en desacuerdo.

Por lo que podemos concluir que el 53,4% manifiesta que, si existen políticas relacionadas con la creación del talento organizativo, en tanto un 46,6% considera que no.

Sería necesario proponer y establecer políticas relacionadas con la creación del talento.

Figura 26

p.8 La universidad genera valor mediante la gestión del talento como prioridad estratégica



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

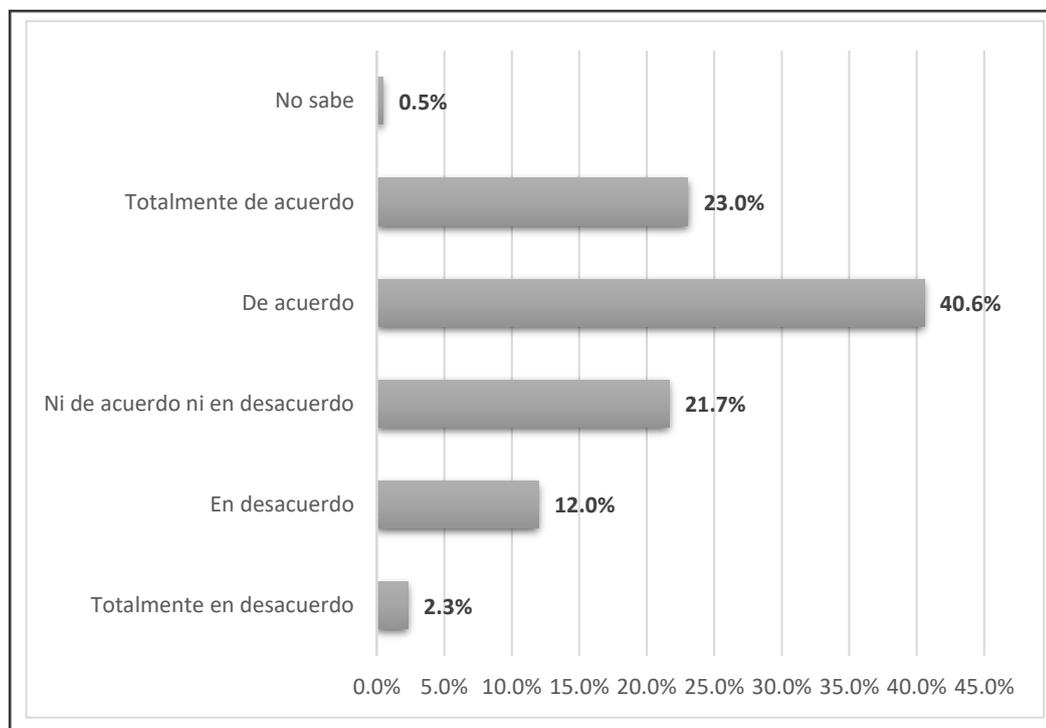
Podemos observar ante la p.8 que el 41,9% manifiesta estar de acuerdo, el 19,8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18,4% totalmente de acuerdo y el 13,8 en desacuerdo.

Lo que se puede considerar que el 60,3% del total de los encuestados afirma que la universidad genera valor mediante la gestión del talento como prioridad estratégica, mientras un 39,7% no muestra su conformidad.

Sería importante establecer políticas y mecanismos que permitan mantener y promover al capital humano a fin de mantenerlo activo en la institución y se sienta libre de aportar desde su conocimiento las ideas que permitan mejorar la calidad universitaria.

Figura 27

p.9 La universidad desarrolla capacidades, reforzando el compromiso y fomentando la acción.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Ante la p.9 la universidad desarrolla capacidades, reforzando el compromiso y fomentando la acción, el 40,6% de los encuestados muestra estar de acuerdo, el 23,0% indica estar totalmente de acuerdo, el 21,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 12,0% en desacuerdo.

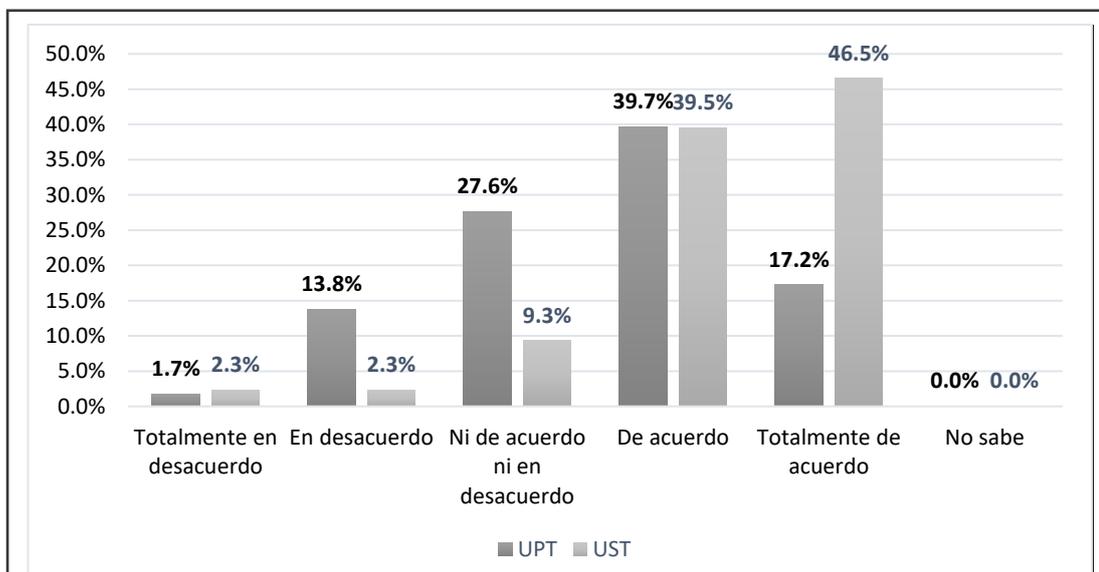
Se puede apreciar que el 63,6% responde positivamente y un 36,4% no acepta que la universidad desarrolle esas capacidades con compromiso y fomenta la acción.

Sería necesario establecer mecanismos para fomentar el desarrollo de capacidades en forma competitiva, renovada y creativa.

ANÁLISIS DIMENSIÓN 3: Gestión del talento organizacional UPT – UST

Figura 28

Análisis D.3: Gestión del Talento Organizacional UPT – UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas.

D.3: GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL

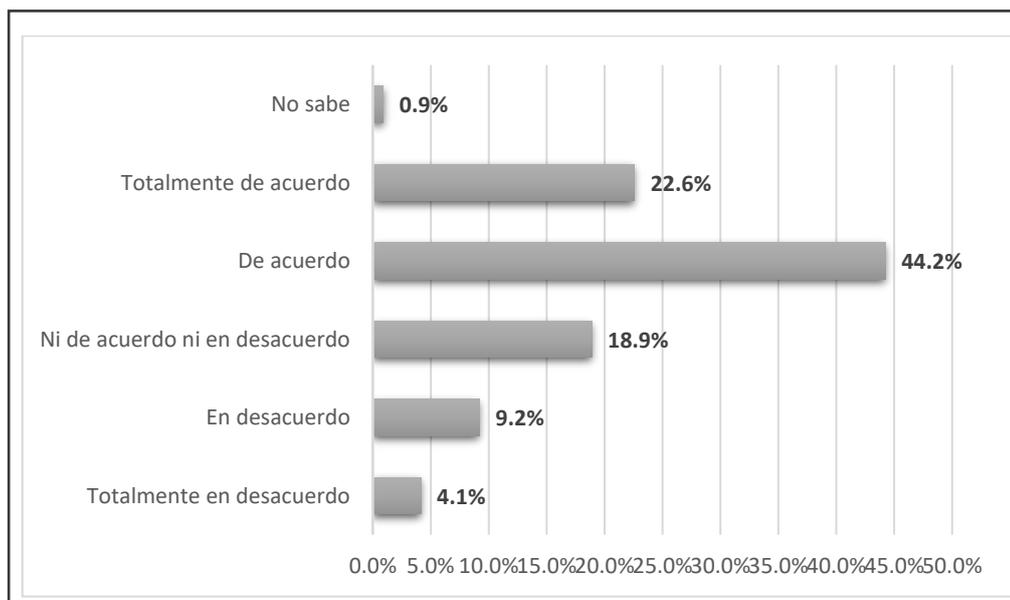
UPT		UST	
% (-)	% (+)	% (-)	% (+)
43.1%	56.9%	14.0%	86.0%

De acuerdo con el análisis de la dimensión 3: Gestión del talento organizacional sobre políticas relacionadas con la creación del talento organizacional como prioridad estratégica, el desarrollo de capacidades, reforzando el compromiso y fomentando la acción, se puede observar que existe una brecha inferior del 29.1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás. Para el caso de la UPT, presenta una aprobación del 56,9% y una disconformidad del 43,1% y para el caso de la UST cuenta con una aprobación del 86,0% con una disconformidad del 14,0%, por lo que se sugiere afianzar la gestión del talento organizacional a través de implementar indicadores de medición con evidencias, mecanismos que garanticen la sostenibilidad que vienen desarrollando, con una trilogía de políticas, capacidades y acción, como pilar fundamental.

D.4 Desarrollo organizacional

Figura 29

p.10 La universidad mantiene unida la organización en base a la lealtad y la confianza mutua.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

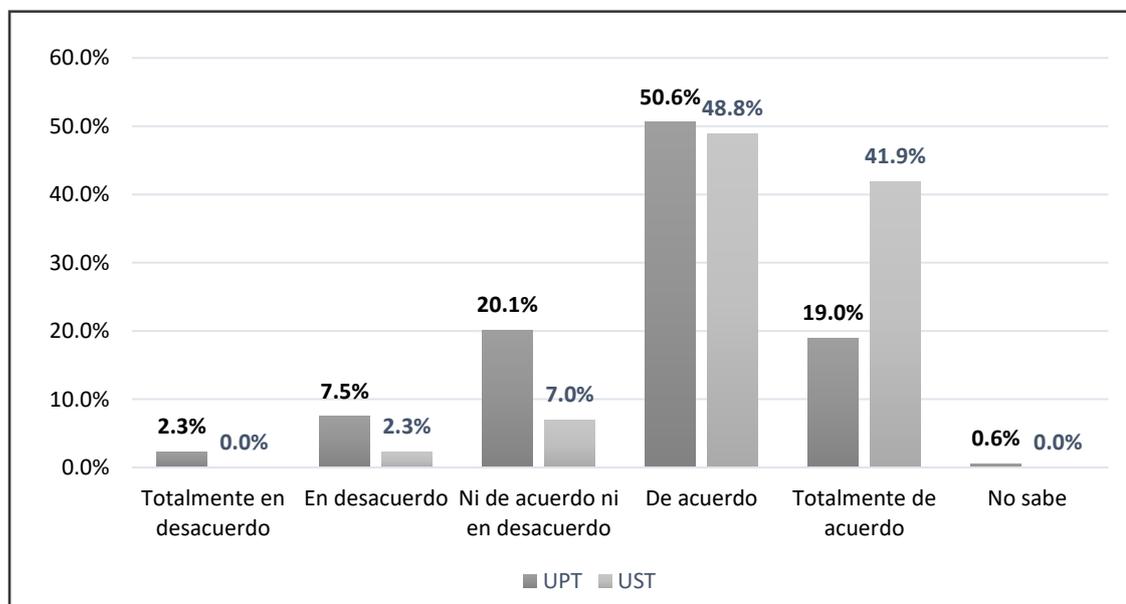
El 44,2% de los encuestados considera estar de acuerdo ante la p.10 la universidad mantiene unida la organización en base a la lealtad y la confianza mutua, el 22,6% se muestra totalmente de acuerdo, el 18,9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 9,2% en desacuerdo.

Se aprecia que el 66,8% responde positivamente y un 33,2% muestra disconformidad que no ve unida a la organización en base a la lealtad y confianza mutua. Se sugiere que la universidad para generar lealtad y confianza mutua crea valor a través del entrenamiento y el aprendizaje, dando mayor participación a las personas. La confianza es la base de la comunicación y la comunicación es uno de los pilares de una buena administración en las organizaciones. La confianza o falta de confianza o desconfianza es uno de los temas del liderazgo en las organizaciones.

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN 4: Desarrollo organizacional UPT - UST

Figura 30

Análisis D.4: Desarrollo Organizacional UPT - UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

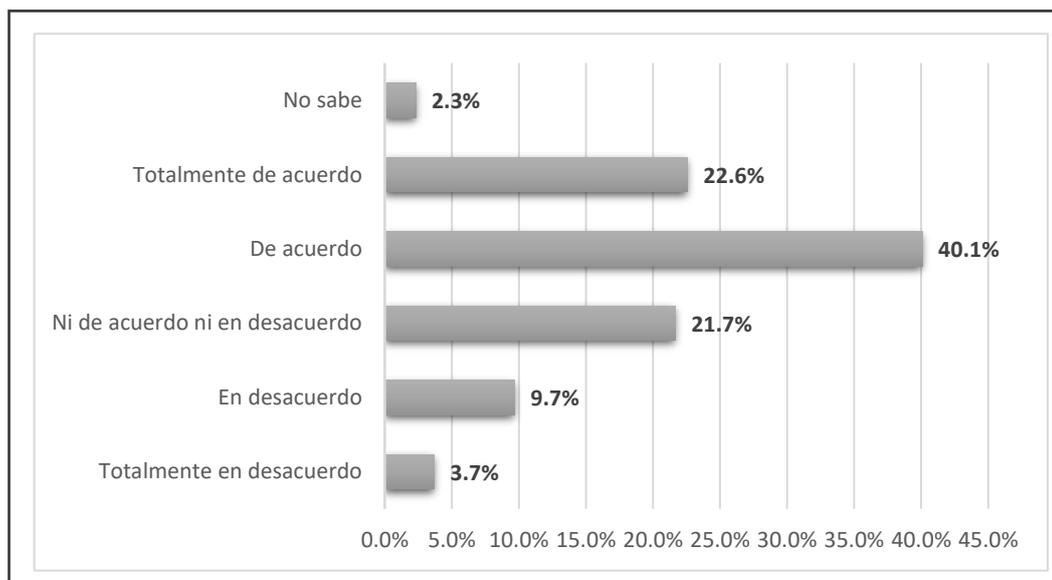
UPT		UST	
%	%	%	%
30.5%	69.5%	9.3%	90.7%

A través del análisis de la dimensión 4: Desarrollo organizacional, enfocado en la lealtad, confianza mutua, trabajo en equipo, consenso y participación, comprometida con el logro de metas compatibles y optimistas, podemos observar que la UPT presenta una brecha inferior del 21,2% en relación con la UST. Por lo que la UPT presenta una conformidad del 69,5% con una necesidad de mejora del 30,5%, en cuanto a la UST presenta una conformidad del 90,7% y una necesidad de mejora del 9,3%, por lo que se debe consolidar su lealtad y confianza mutua, crear valor a través del entrenamiento, el aprendizaje participativo para alcanzar un grado de predictibilidad de conducta para el logro de sus objetivos establecidos.

D.5 Énfasis estratégico

Figura 31

p.14 La universidad socializa las perspectivas estratégicas con la plana docente: aprendizaje y crecimiento, procesos, estudiantes y calidad educativa



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

El 40,1% de los encuestados muestra estar de acuerdo ante la p.14 la universidad socializa las perspectivas estratégicas con la plana docente: aprendizaje y crecimiento, procesos, estudiantes y calidad educativa, el 22,6% está totalmente de acuerdo, el 21,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9,7% en desacuerdo.

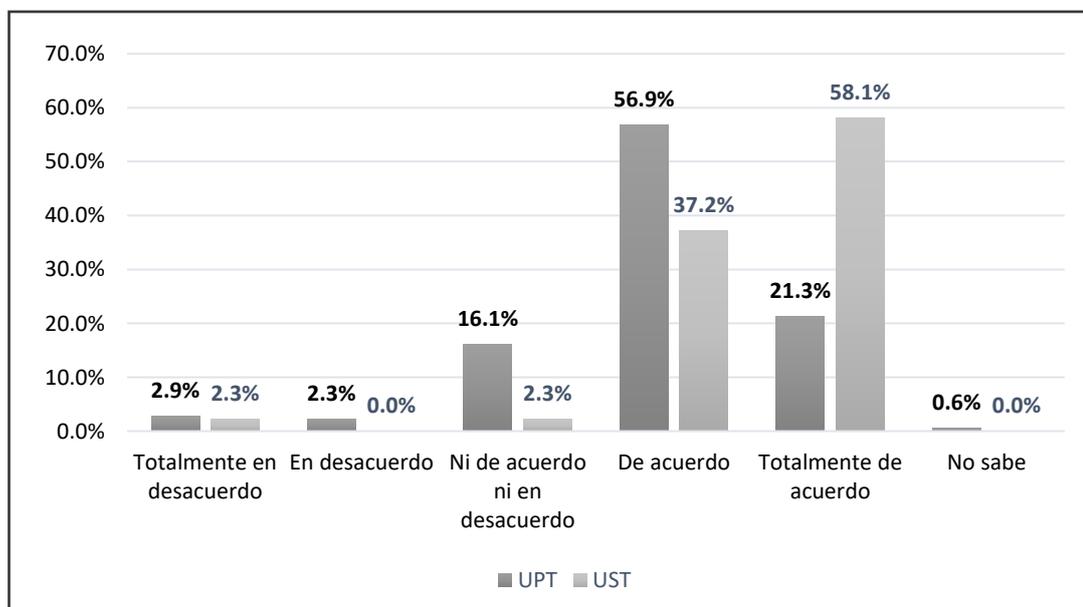
Se observa que un 62,7% del total de los docentes encuestados indica que sí se socializa las perspectivas estratégicas, pero un 37,3% no muestra su conformidad.

Se sugiere que la universidad monitoree y socialice periódicamente las cuatro (4) perspectivas del cuadro de mando integral: aprendizaje y crecimiento, los procesos internos integrados, la fidelización de los estudiantes a fin de crear valor en la calidad educativa.

ANÁLISIS DIMENSIÓN 5: Énfasis estratégico UPT - UST

Figura 32

Análisis D.5: Énfasis estratégico UPT - UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas

D.5: ÉNFASIS ESTRATÉGICO

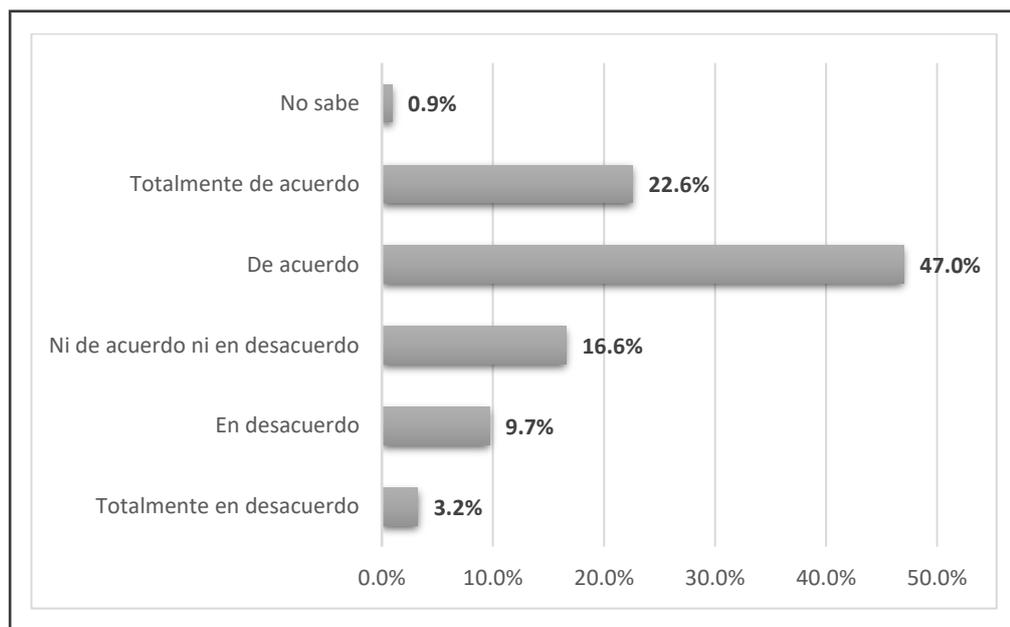
UPT		UST	
% (-)	% (+)	% (-)	% (+)
21.8%	78.2%	4.7%	95.3%

De acuerdo con el análisis de la dimensión 5: Énfasis estratégico, cuyas variables son plan estratégico institucional y sus perspectivas, socialmente responsable que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad; se puede observar que existe una brecha inferior del 17,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás. Considerando que, para el caso de la UPT se tiene un 78,2% de conformidad frente a una necesidad de mejora del 21,8% y la UST presenta una conformidad del 95,3% con una necesidad de mejora del 4,7%, por lo que se requiere realizar un monitoreo y socialización periódico de su plan estratégico institucional mediante cuatro (4) perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos integrados, fidelización de los estudiantes para finalmente crear valor en la calidad educativa.

D.6 Criterio de éxito

Figura 33

p.18 La universidad define el éxito sobre la base del desarrollo de la investigación como un eje central en la producción intelectual



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Se puede observar ante la p.18 que el 47,0% indica estar de acuerdo, un 22,6% totalmente de acuerdo, un 16,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9,7% en desacuerdo.

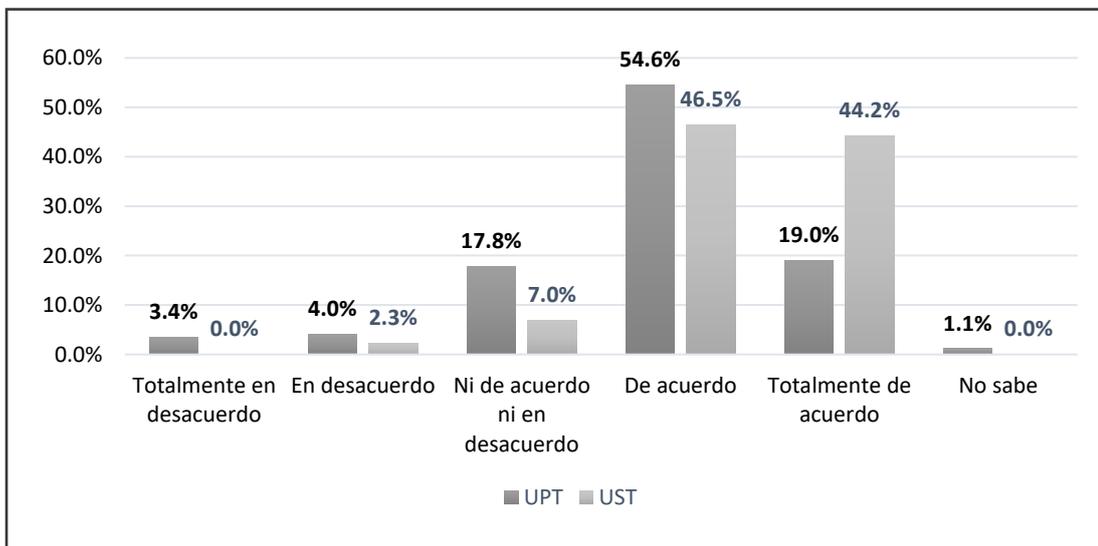
Por lo que podríamos determinar que el 69,7% del total de docentes encuestados, la universidad define el éxito sobre la base del desarrollo de la investigación como un eje central en la producción intelectual, mientras que un 30,3% está en desacuerdo.

Se sugiere que la universidad evidencie los avances y resultados de los proyectos de investigación declarados; así como evidencias de que ha implementado mecanismos para contar con docentes especializados acordes con sus líneas y proyectos de investigación.

ANÁLISIS DIMENSIÓN 6: Criterio de éxito UPT - UST

Figura 34

Análisis D.6: Criterio de éxito UPT - UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas

D.6: CRITERIO DE ÉXITO

UPT		UST	
% (-)	% (+)	% (-)	% (+)
26.4%	73.6%	9.3%	90.7%

De acuerdo con el análisis de la dimensión 6: Criterio de éxito, sobre el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad educativa, ganar prestigio generando valor y desarrollo sostenible de la sociedad sobre la base de la investigación como eje central en la producción intelectual; se puede observar que existe una brecha inferior del 17,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás. Respecto a la UPT, existe una conformidad del 73,6% con una necesidad de mejora del 26,4%, la UST tiene una conformidad del 90,7% con necesidad de mejora del 9,3%; se sugiere que la universidad evidencie mecanismos para contar con docentes especializados acordes con sus líneas y proyectos de investigación y cumplir con uno de los fines de la universidad de formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo con las necesidades del entorno.

4.3.6 DESARROLLO DE VALOR EN LA TERCERA MISIÓN

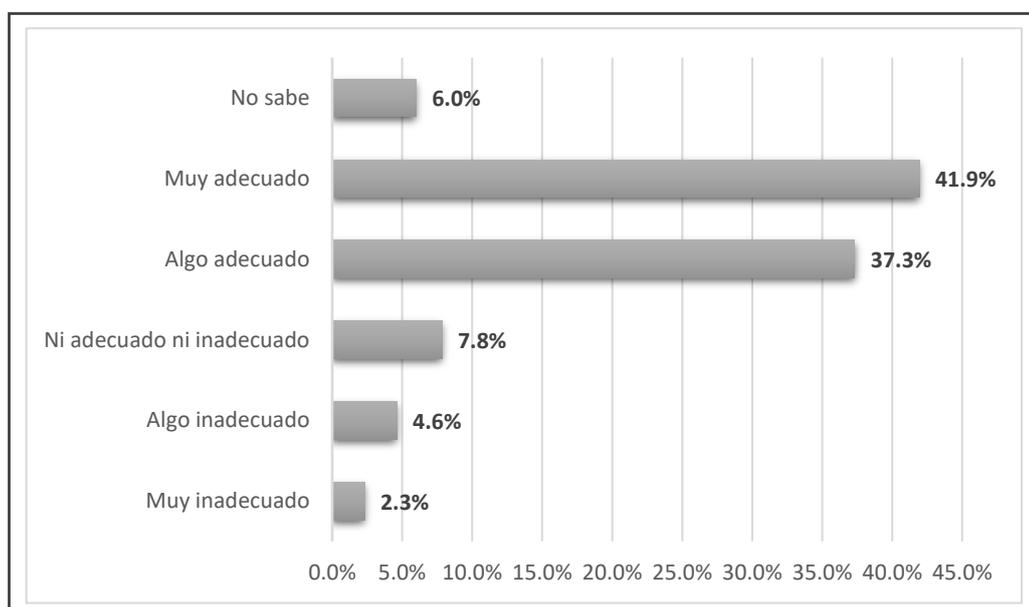
D.1 Estructural

Marco regulatorio

Existencia de marco regulatorio en vinculación con el medio

Figura 35

p.1 a) La universidad cuenta con adecuadas políticas acordes con la vinculación con el medio (VcM)



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Podemos observar que ante la pregunta 1. a), el 41,9% considera muy adecuado, un 37,3% algo adecuado, un 7,8% ni adecuado ni inadecuado, un 6,0% no sabe, un 4,6% algo inadecuado y un 2,3% muy inadecuado.

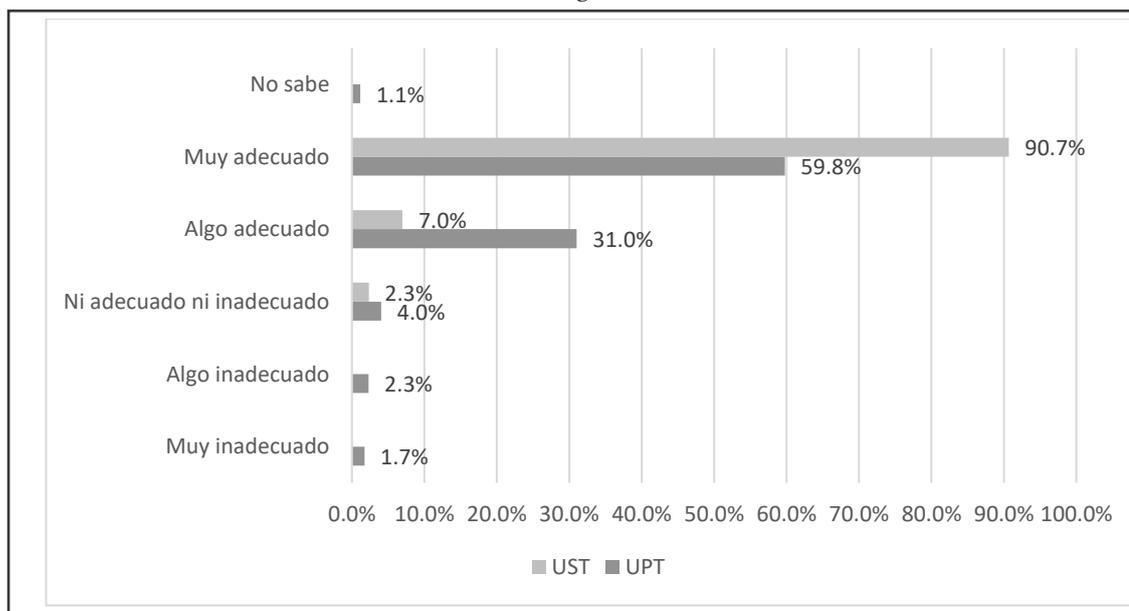
Por lo que se puede determinar que el 79,2% de los docentes encuestados considera que, la universidad cuenta con adecuadas políticas acordes con la vinculación con el medio, existiendo un 20,8% no las considera adecuadas. Sería necesario establecer mecanismos a fin de difundir y socializar los lineamientos institucionales que orientan la relación de la universidad con su entorno.

ANÁLISIS D.1 ESTRUCTURAL:

1.1 Marco regulatorio UPT-UST

Figura 36

Análisis D.1 ESTRUCTURAL - 1.1 Marco regulatorio UPT-UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas

Análisis D.1 ESTRUCTURAL - 1.1 Marco regulatorio UPT-UST

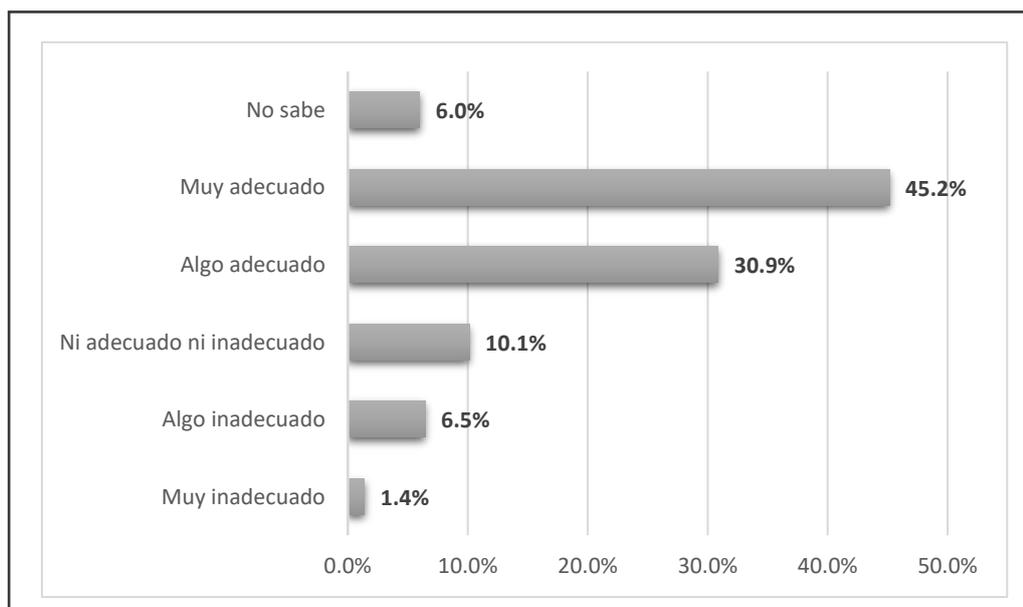
UPT		UST	
% (-)	% (+)	% (-)	% (+)
9.2	90.8	2.3	97.7

De acuerdo con el análisis de la dimensión 1: Estructural – 1.1 Marco regulatorio, podemos observar que existe una mínima diferencia entre ambas universidades de un 6,9% sobre la existencia de un marco regulatorio en vinculación con el medio. Para la UPT muestra un 9, 2% Por lo cual se cuenta con políticas acordes con la vinculación con el medio insertados en el modelo educativo formativo, de investigación y responsabilidad social para la continuidad de su licenciamiento y/o acreditación institucional como pilar fundamental.

D.1 ESTRUCTURAL – 1.2 Recursos

Figura 37

p.7 La universidad cuenta con los recursos económicos y financieros que aseguran su sostenibilidad



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Ante la pregunta D.1 p.7, La universidad cuenta con los recursos económicos y financieros que aseguran su sostenibilidad el 45,2% de los encuestados considera ser muy adecuado, el 30,9% algo adecuado, un 10,1% ni adecuado ni inadecuado.

Por lo que del total de encuestados el 76,1% considera que la universidad si cuenta con los recursos económicos y financieros adecuadamente, mientras que el 23,9% cuenta con los recursos inadecuados.

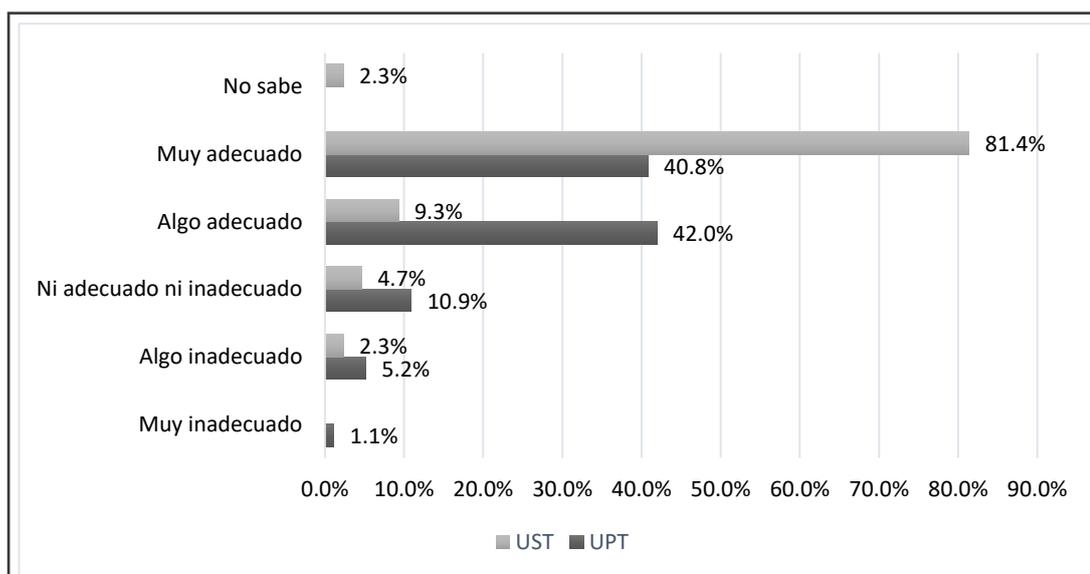
La universidad deberá evidenciar los mecanismos que garanticen el fortalecimiento y la sostenibilidad financiera a la comunidad universitaria.

ANÁLISIS D.1 ESTRUCTURAL

1.2 Recursos UPT-UST

Figura 38

Análisis D.1 ESTRUCTURAL – 1.2 Recursos UPT-UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas

D1. ESTRUCTURAL - 1.2 Recursos UPT-UST

UPT		UST	
% (-)	% (+)	% (-)	% (+)
17.2	82.8	9.3	90.7

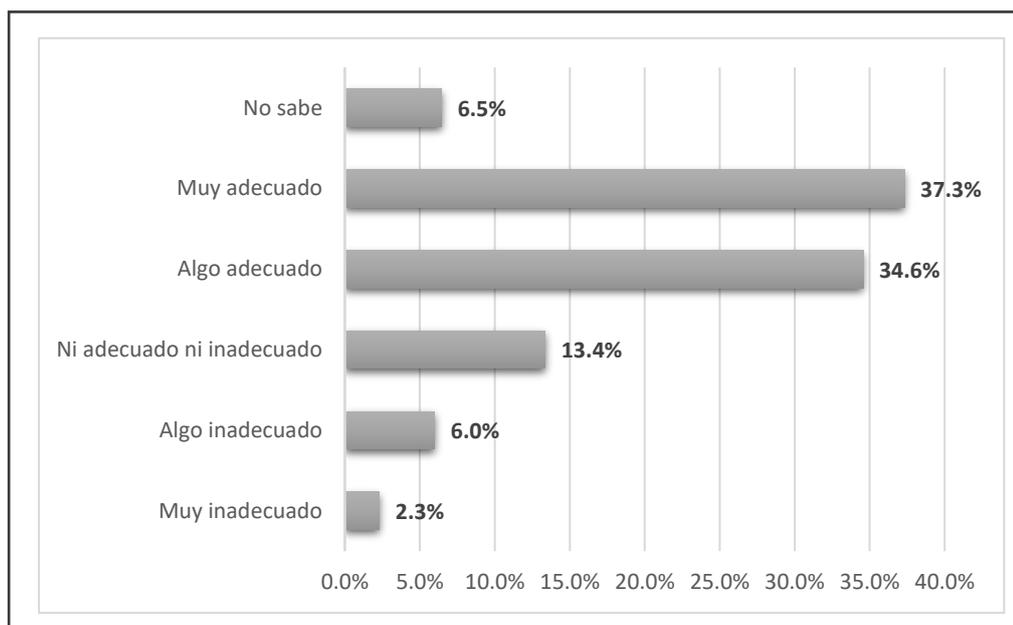
De acuerdo con el análisis de la dimensión 1 Estructural – 1.2 Recursos, podemos observar que existe una brecha inferior mínima del 7,9% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás en base su estructura organizacional, planes de estudio, recursos económicos y financieros que aseguren su sostenibilidad.

Para el caso de la UPT, existe un 17,2% que requerirá un rediseño organizacional acorde a los cambios que exige la coyuntura actual para el sostenimiento y fortalecimiento financiero.

D.1 ESTRUCTURAL: 1.3 Vinculación con el medio

Figura 39

p.8 La universidad presenta una adecuada gestión de convenios entre instituciones para desarrollar actividades de cooperación mutua



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

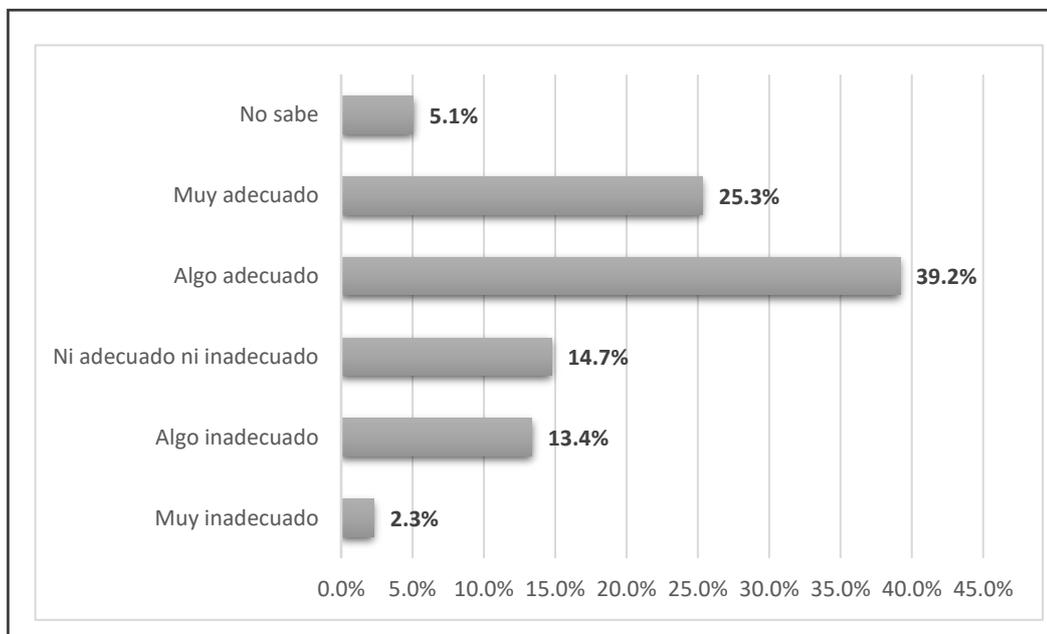
Ante la pregunta D.1, p.8 el 37,3% de los encuestados considera muy adecuado, el 34,6% algo adecuado, un 13,4% ni adecuado ni inadecuado.

Por lo que del 71,9%, que considera adecuada la gestión de convenios entre instituciones para desarrollar actividades de cooperación mutua, el 28,1% manifiesta una inadecuada gestión.

Por lo que sería necesario establecer indicadores de medición de los convenios celebrados con instituciones públicas y privadas para desarrollo de actividades de cooperación mutua.

Figura 40

p.9 La universidad mantiene una adecuada comunicación con egresados y titulados, que permite mejorar los planes de formación curricular



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

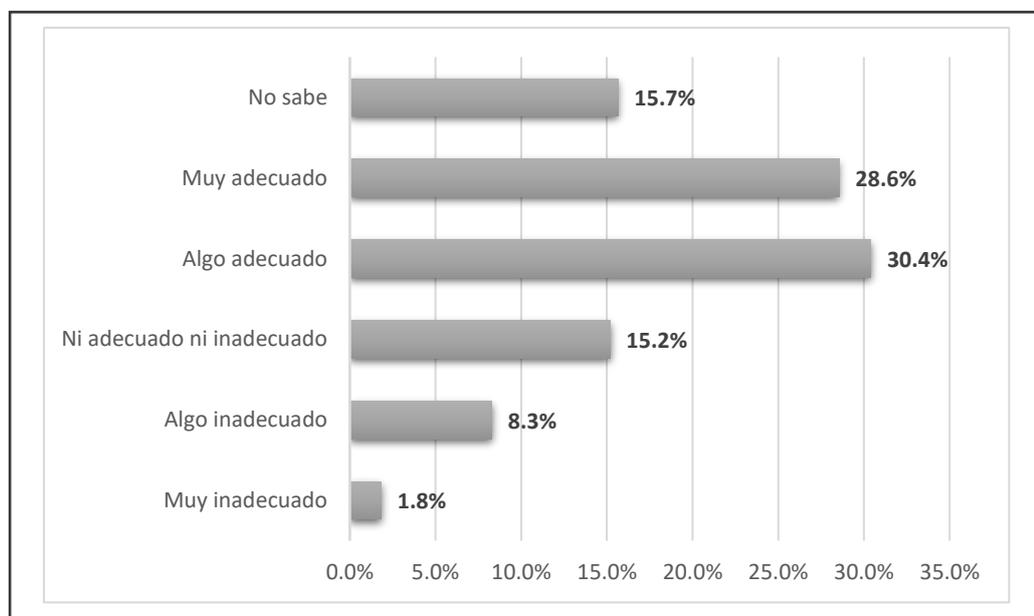
Ante la pregunta D.1, p.9 el 39,2% de los encuestados considera algo adecuado en que la universidad mantiene una adecuada comunicación con egresados y titulados, que permite mejorar los planes de formación curricular, un 25,3% muy adecuado, en tanto un 14,7% ni adecuado ni inadecuado, un 13,4% algo inadecuado, un 5,1% no sabe y un 2,3% muy inadecuado.

Por lo que se puede establecer que un 64,5% del total de los encuestados lo considera adecuado, pero un 35,5% significativo, establece que la universidad no mantiene una adecuada comunicación con egresados y titulados.

Sería importante establecer indicadores de medición de la participación e incorporación de los egresados y titulados en la actualización de los planes de formación curricular.

Figura 41

p.10 La universidad cuenta con docentes representativos ante instancias externas (mesa binacional, Gobierno Regional, Ministerios)



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Ante la pregunta D.1 p.10 el 30,4% estima algo adecuado, un 28,6% muy adecuado, un 15,7% no sabe, el 15,2% lo considera ni adecuado ni inadecuado.

Por lo que podemos determinar que el 59,0% del total de encuestados si considera adecuado que la universidad cuenta con docentes representativos ante instancias externas (mesa binacional, Gobierno Regional, Ministerios), existiendo un 41,0% significativo que desconoce las actividades que realizan los docentes representativos.

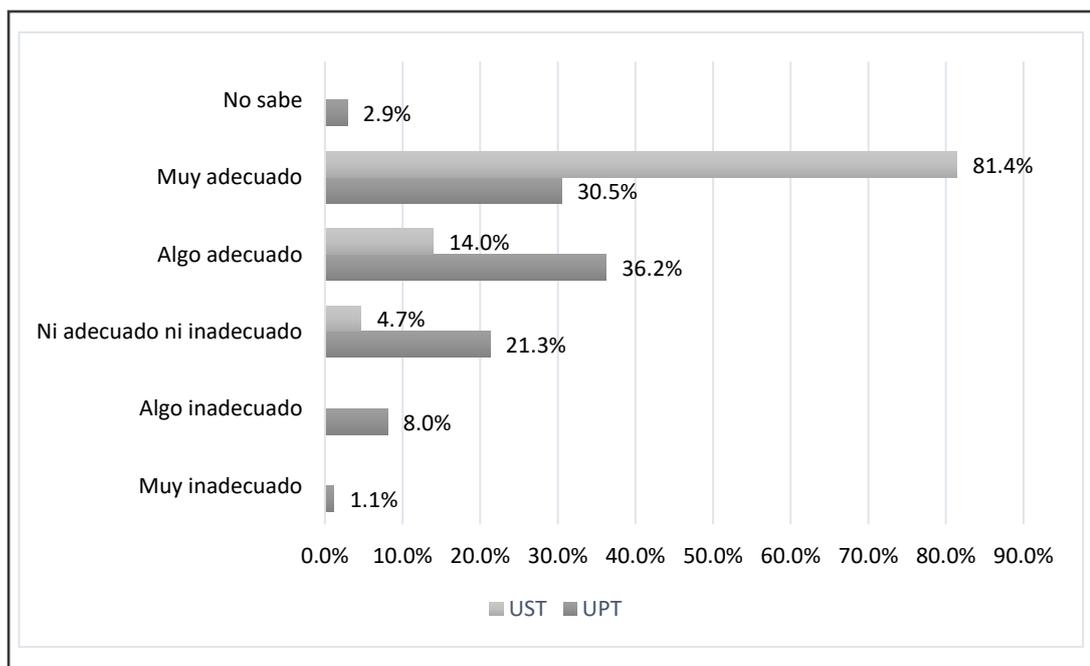
Se sugiere que la universidad socialice con la comunidad universitaria las actividades programadas que los docentes representativos hayan desarrollado ante instancias externas a través de los medios de comunicación interna.

ANÁLISIS D.1 ESTRUCTURAL

1.3 Vinculación con el medio UPT-UST

Figura 42

Análisis D.1 ESTRUCTURAL: 1.3 Vinculación con el medio UPT-UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas

D.1 ESTRUCTURAL: 1.3 Vinculación con el medio UPT-UST

UPT		UST	
% (-)	% (+)	% (-)	% (+)
33.3	66.7	4.7	95.4

De acuerdo con el análisis de la dimensión 1 Estructural: 1.3 Vinculación con el medio, podemos observar que existe una brecha inferior del 62,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás en base las alianzas estratégicas, egresados, representantes ante instancias externas.

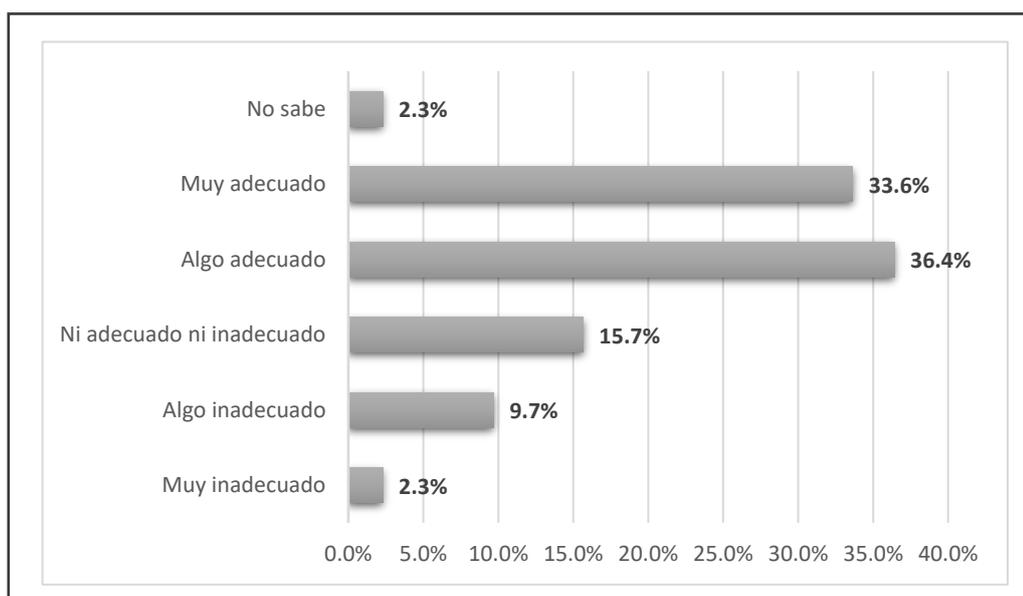
Para el caso de la UPT, existe un 33,3% que requiere disminuir la brecha que permita desarrollar actividades de cooperación mutua, mejorar los planes de formación curricular.

D.2 ARTICULACIÓN ACADÉMICA

2.1 Articulación con la docencia

Figura 43

p.11 Los docentes universitarios tienen como función la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza



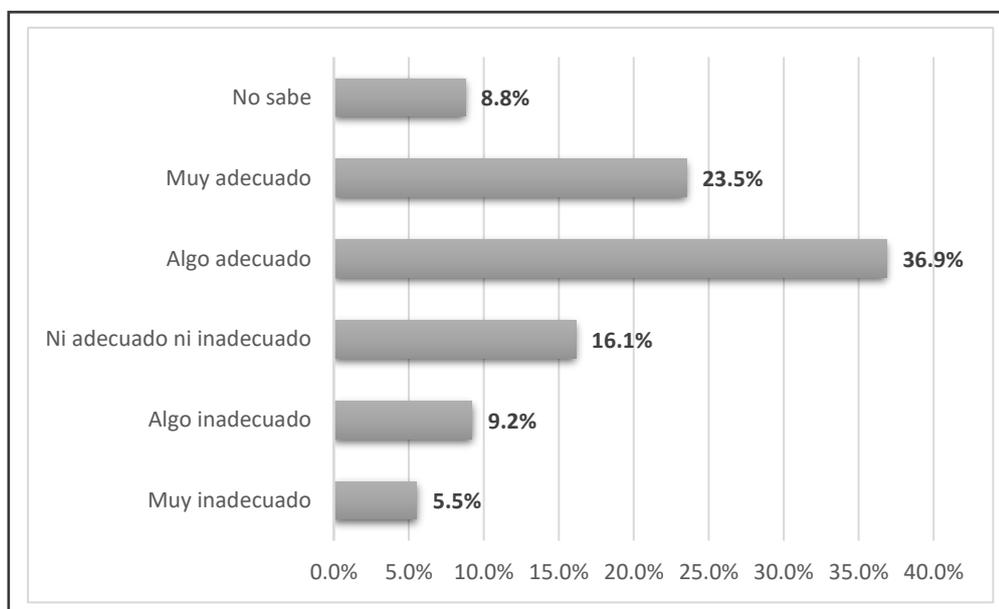
Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Se puede observar a través de la D.2 articulación académica p.11 que el 36,4% de los encuestados manifiestan ser algo, el 33,6% muy adecuado, el 15,7% ni adecuado ni inadecuado y un 9,7% algo inadecuado.

Por lo que se puede determinar que un 70,0% del total de docentes encuestados en que los docentes universitarios tienen como función la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza y un 30,0% inadecuado. Sería importante promover la cultura de las tres misiones universitarias: la docencia, la investigación y el compromiso con las necesidades sociales. Por otro lado, la acreditación progresiva de todos los programas de la universidad garantizará la mejora continua de la oferta educativa.

Figura 44

p.13 La universidad cuenta con un programa de capacitación especializada hacia los docentes por expertos



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

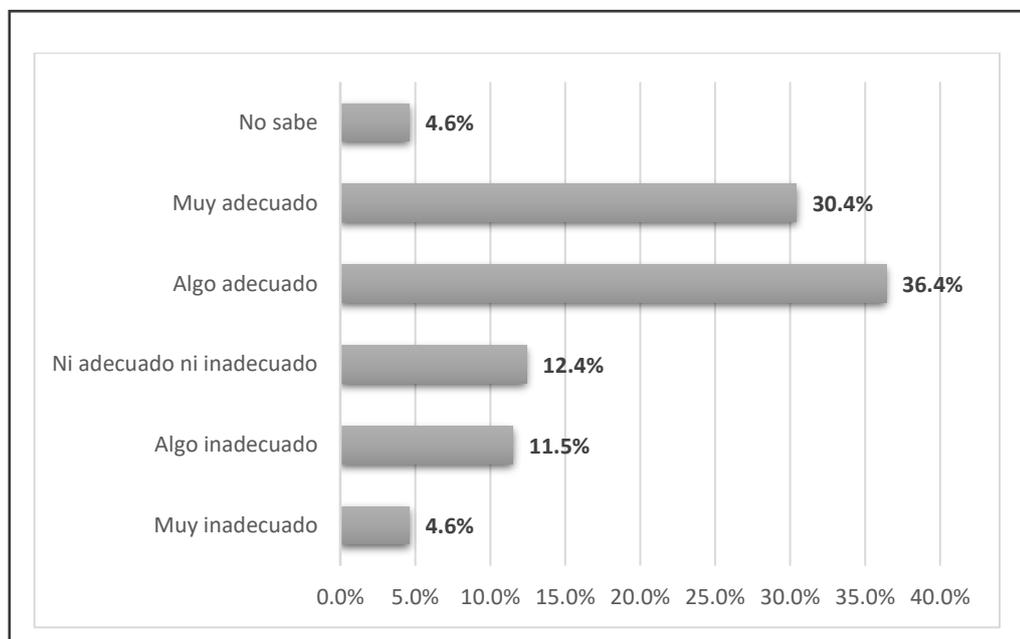
Se puede observar en la pregunta p.13 la universidad cuenta con un programa de capacitación especializada hacia los docentes por expertos, el 36,9% considera algo adecuado, el 23,5 muy adecuado, el 16,1% ni adecuado ni inadecuado.

Donde se puede establecer que un 60,1% del total de encuestados acepta adecuadamente y un 39,9% manifiesta que es inadecuado.

Se sugiere que la universidad regule la capacitación docente y elabore una planificación basada en un diagnóstico de las competencias de los docentes, la cual incluya un cronograma de actividades, el contenido de las capacitaciones y su presupuesto.

Figura 45

p.16 Cuenta con los convenios de apoyo a la docencia. (formación docente e intercambio)



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

El 36,4% de los encuestados, ante la p.16 Cuenta con los convenios de apoyo a la docencia. (formación docente e intercambio) la consideran algo adecuado, el 30,4% muy adecuado, un 12,4% ni adecuado ni inadecuado, un 11,5% algo inadecuado y un 4,6% no sabe.

Por tanto, cabría indicar que el 66,8% del total de los encuestados se muestra a favor de que se cuenta con los convenios de apoyo a la docencia, el 33,2% por el contrario, considera que no recibe dicho apoyo.

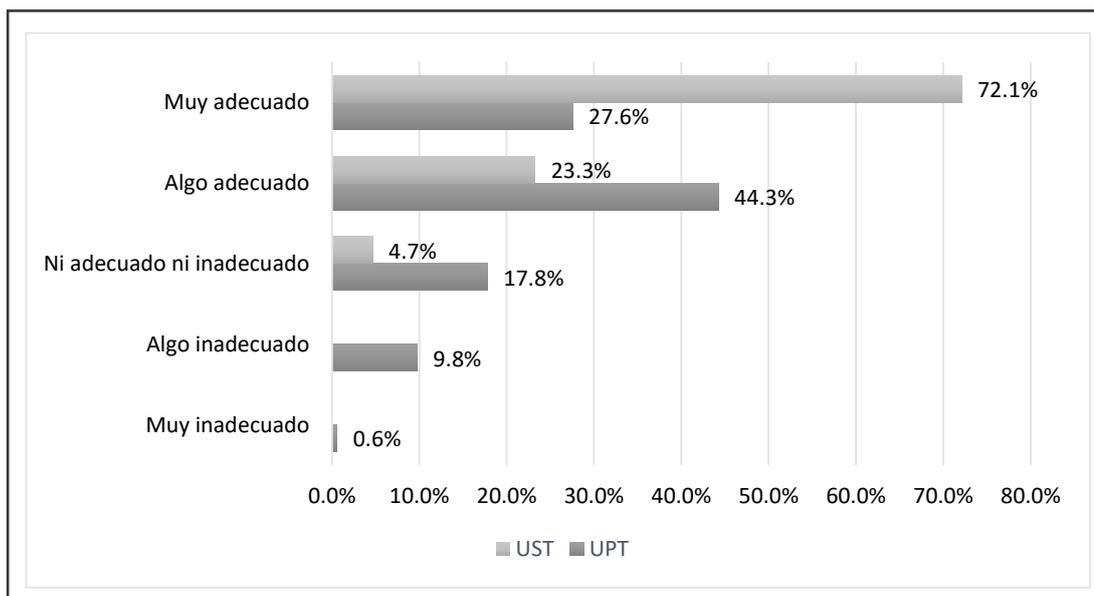
Se sugiere que la universidad ejecute un programa para incentivar la movilidad docente en las diferentes categorías, nombrados y contratados, previa revisión de los convenios de apoyo a la docencia (prácticas, formación docente e intercambio).

ANÁLISIS D.2 ARTICULACIÓN ACADÉMICA

2.1 Articulación con la docencia UPT-UST

Figura 46

Análisis D.2 ARTICULACIÓN ACADÉMICA - 2.1 Articulación con la docencia UPT-UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas

D.2 ARTICULACION ACADÉMICA

2.1 Articulación con la docencia UPT-UST

UPT		UST	
% (-)	% (+)	% (-)	% (+)
28.1	71.9	4.6	95.4

De acuerdo con el análisis de la dimensión 2 Articulación académica: 2.1 Articulación con la docencia, podemos observar que existe una brecha inferior del 23,5% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás en función a la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza, así como la proyección social y gestión universitaria, capacitación especializada hacia los docentes por

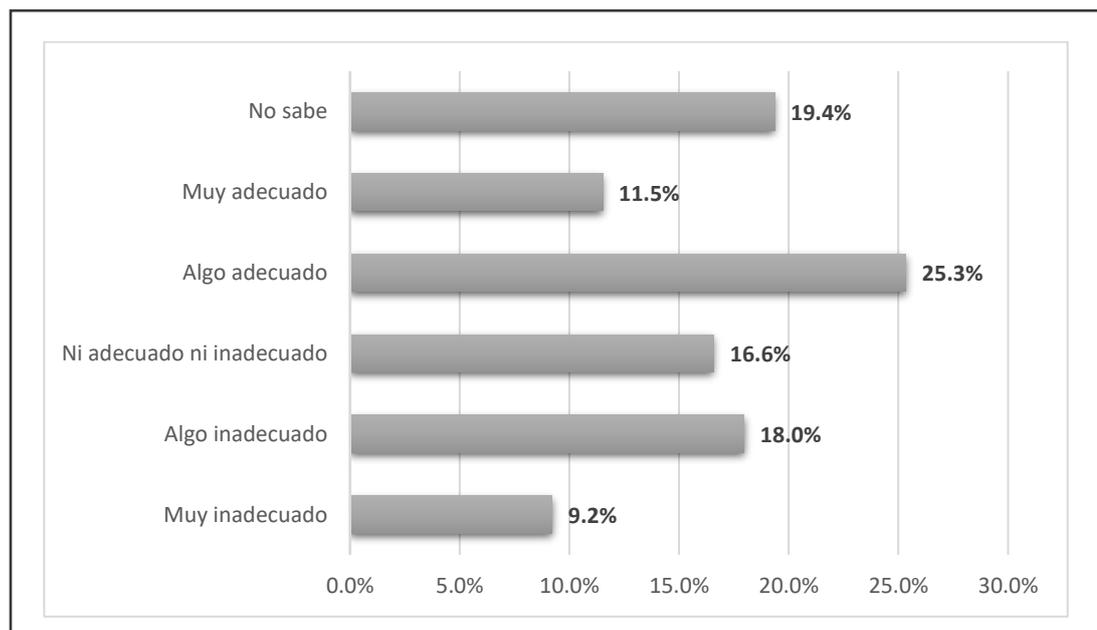
expertos, diseño curricular, ejecución del plan estratégico y convenios de apoyo a la docencia.

Para el caso de la UPT existe un 28,1% que requerirá especialmente, promover la cultura de las tres misiones universitarias: la docencia, la investigación y el compromiso con las necesidades sociales, regular la capacitación docente y elaborar una plan basado en un diagnóstico de las competencias de los docentes, así como la ejecución de un programa para incentivar la movilidad docente en las diferentes categorías, nombrados y contratados, previa revisión de los convenios de apoyo a la docencia (prácticas, formación docente e intercambio).

D.2 ARTICULACIÓN ACADÉMICA – 2.2 Articulación con la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)

Figura 47

p.17 La universidad desarrolla patentes y modelos de utilidad por académicos y estudiantes



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

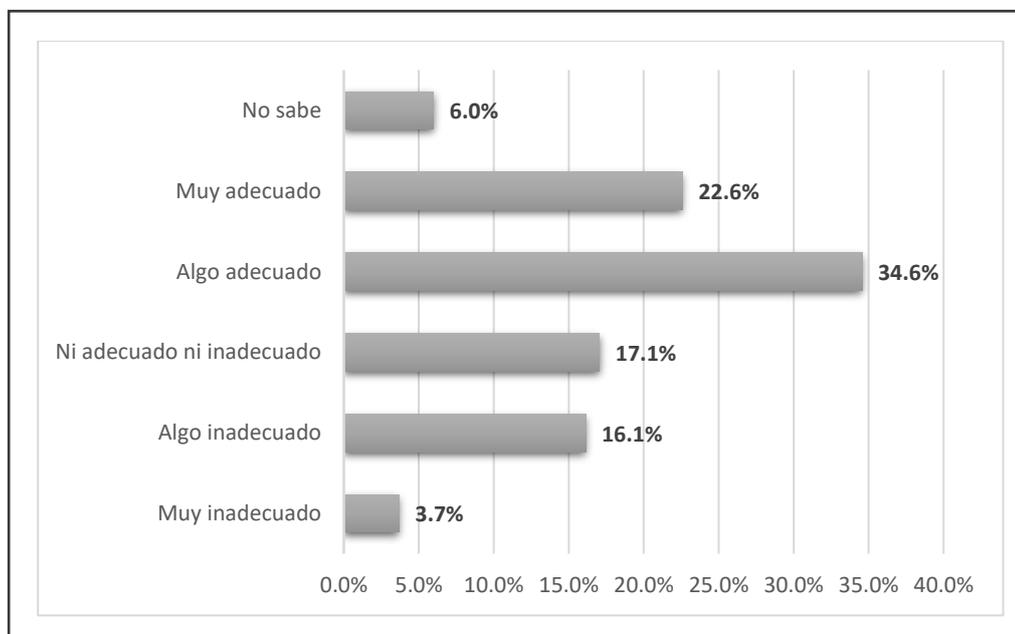
Sobre la p.17 se puede observar que el 25,4% de los docentes encuestados la consideran algo adecuado, el 19,4% no sabe, el 18% algo inadecuado, el 16,6% ni adecuado ni inadecuado, el 11,5% muy adecuado y un 9,2% muy inadecuado.

Por lo tanto, el 63,2% del total de docentes encuestados manifiesta que la universidad no desarrolla adecuadamente patentes y modelos de utilidad por académicos y estudiantes en tanto un 36,8% considera aceptable.

Se sugiere que la universidad sea rigurosa en la labor de patentes y modelos de utilidad a fin de proteger la propiedad intelectual y crear las condiciones para su posterior transferencia al sector empresarial.

Figura 48

p.18 Desarrolla proyectos de investigación e innovación de impacto positivos en el entorno inmediato



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

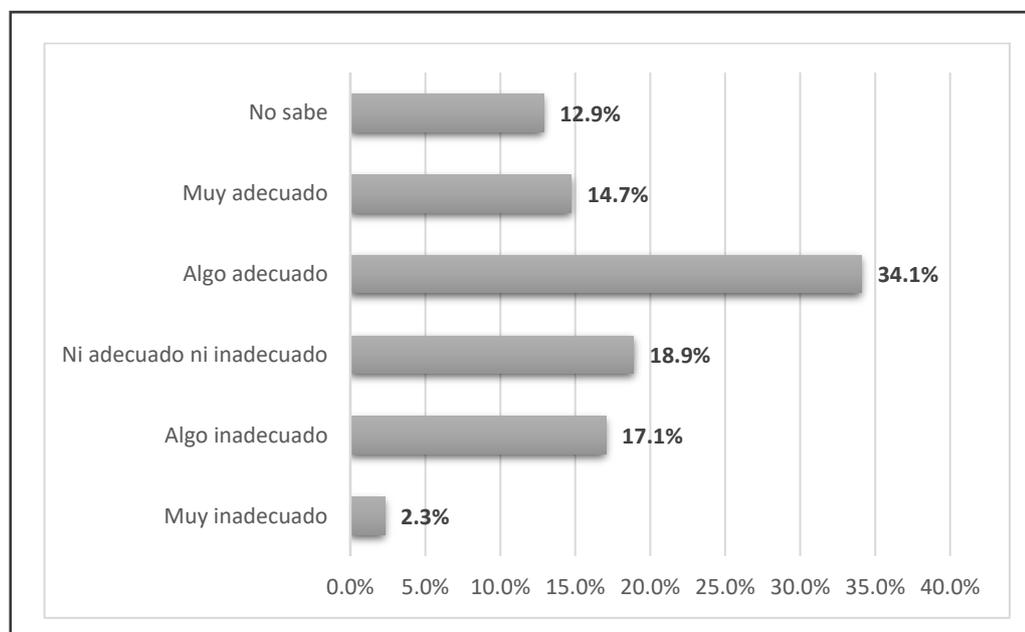
Ante la pregunta p.18 el 34,6% de los docentes encuestados considera algo adecuado que la universidad desarrolla proyectos de investigación e innovación de impacto positivos en el entorno inmediato, un 22,6% manifiesta muy adecuado, el 17,1% ni adecuado ni inadecuado, el 16,1% algo inadecuado, un 6,0% no sabe.

Por lo que cabría indicar que el 57,2% del total de docentes encuestados afirma que, si se desarrollan proyectos de investigación e innovación de impacto positivamente, en cuanto al 42,8% opina lo contrario.

Sería importante que en el contexto actual de la gestión de proyectos de investigación esté orientado a analizar y proponer proyectos multidisciplinarios que den soluciones al contexto local, regional, nacional e internacional.

Figura 49

p.19 Presenta adecuados proyectos de I+D+i en colaboración con entidades del entorno con fondos externos adjudicados



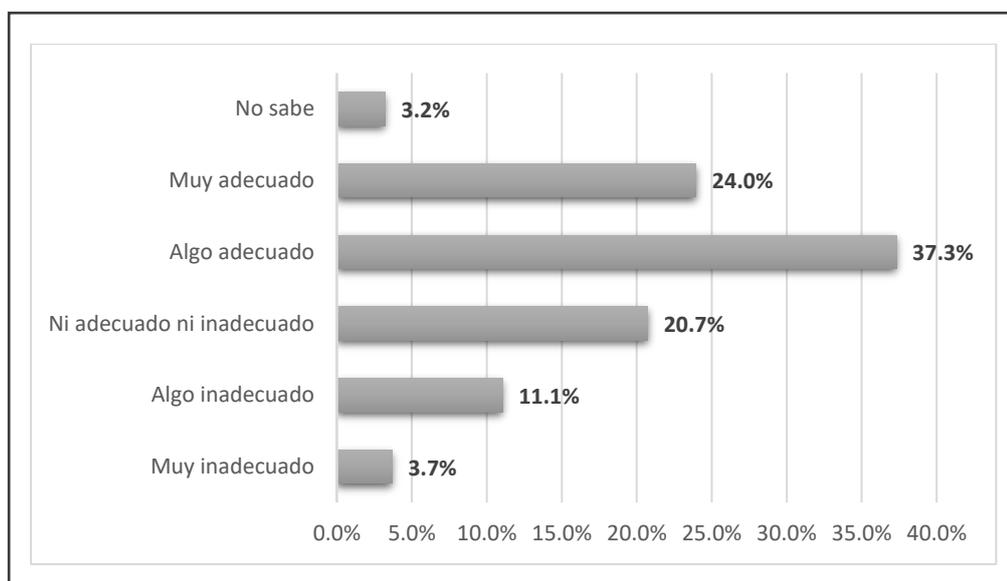
Nota: Resultado obtenido de la encuesta

A la p.19 se puede observar que el 34,1% de los docentes encuestados considera algo adecuado, el 18,9% ni adecuado ni inadecuado, el 17,1% algo inadecuado, el 14,7% muy adecuado, el 12,9% no sabe.

Por consiguiente, podríamos determinar que el 51,2% del total de encuestados, por encima de la media, manifiesta que la universidad no presenta adecuados proyectos de I+D+i en colaboración con entidades del entorno con fondos externos adjudicados y por debajo de la media el 48,8% opina que si se presentan proyectos de I+D+i adecuadamente. Por consiguiente, es una necesidad imperiosa que la universidad promueva una colaboración efectiva entre universidad-empresa para el desarrollo conjunto de proyectos de I+D+I o para la transferencia tecnológica de resultados de investigación al mercado contando con fondos adjudicados para la sostenibilidad y fortalecimiento de la política de investigación.

Figura 50

p.20 La universidad se esfuerza en la producción del conocimiento en publicaciones de investigación técnica especializada.



Nota; Resultado obtenido de la encuesta

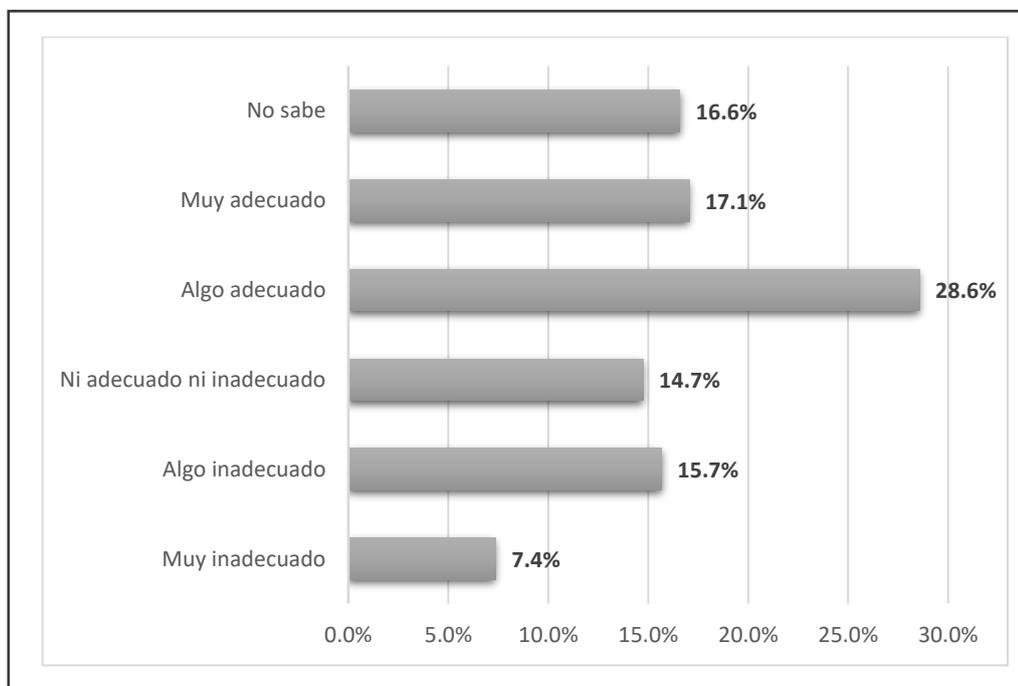
En la p.20 podemos observar que el 37,3% de los docentes encuestados manifiestan algo adecuado, el 24,0% muy adecuado, el 20,7% ni adecuado ni inadecuado, el 11,1% algo inadecuado.

Se puede apreciar que el 61,3% del total de encuestados considera que la universidad se esfuerza en la producción del conocimiento en publicaciones de investigación técnica especializada, por el contrario, el 38,7% opina que no se da adecuadamente.

Sería necesario que la universidad elabore una planificación basada en un diagnóstico de publicaciones en revistas indexadas, procedentes de diferentes disciplinas y con historiales distintos, pero, por encima de todo, los lugares donde se produce el conocimiento de los docentes, la cual deberá incluir indicadores de medición.

Figura 51

p.21 La universidad evidencia de una mayor disponibilidad de horas no lectivas para los docentes que realizan investigación.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

A través de la p.21, se puede observar que el 28,6% de los docentes encuestados consideran ser algo adecuado, e, 17,1% muy adecuado, el 16,6% no sabe, el 15,7% algo inadecuado, el 14,7% ni adecuado ni inadecuado.

Por lo que se puede visualizar que el 45,7% considera que la universidad evidencia de una mayor disponibilidad de horas no lectivas para los docentes que realizan investigación, por el contrario, se tiene un 54,3% por encima de la media, que no se da evidencia de mayor disponibilidad de horas lectivas docente en la investigación.

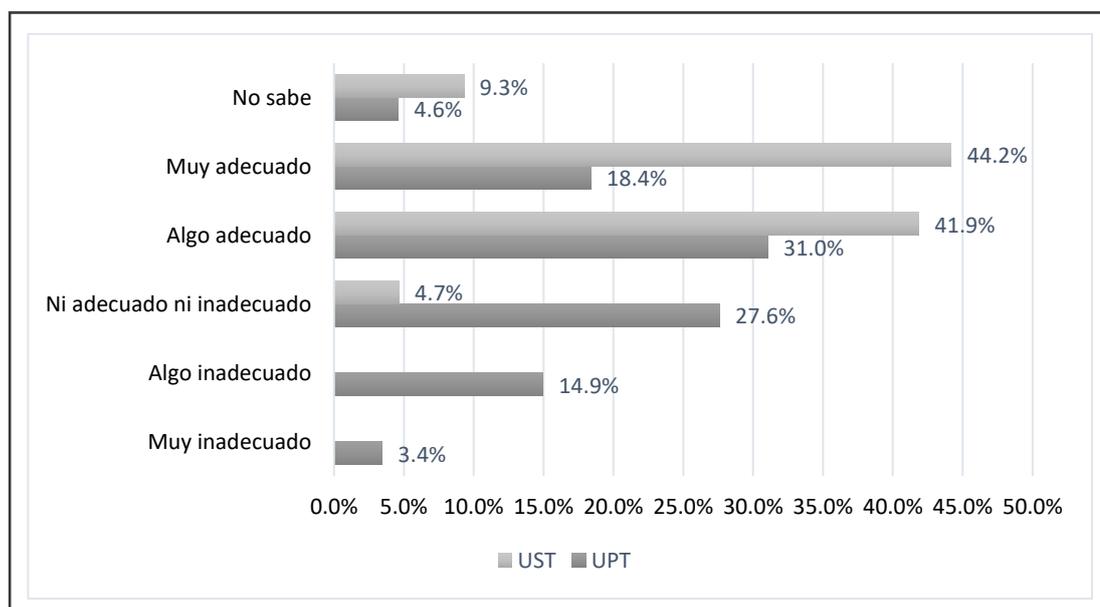
Por lo que se debería tomar en cuenta el cumplimiento estricto de las disposiciones de la SUNEDU, para obtener resultados concretos en el logro de los objetivos, con indicadores de medición.

ANÁLISIS D.2 Articulación Académica

2.2 Articulación con la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) UPT-UST

Figura 52

Análisis D.2 ARTICULACIÓN ACADÉMICA – 2.2 Articulación con la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) UPT-UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas

2.2 Articulación con la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) UPT-UST

UPT		UST	
% (-)	% (+)	% (-)	% (+)
50.5	49.5	14.0	86.0

De acuerdo con el análisis de la dimensión 2 Articulación académica: 2.2 Articulación con la investigación (I+D+i), podemos observar que existe una brecha inferior del 36,5% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás en función al desarrollo de patentes y modelos de utilidad por académicos y estudiantes, proyectos de investigación e innovación de impacto positivos en el entorno inmediato en colaboración con entidades con fondos externos adjudicados, producción del conocimiento

en publicaciones de investigación técnica especializada y sobre la mayor disponibilidad de horas no lectivas para los docentes que realizan investigación.

Para el caso de la UPT existe un 50,5 que requiere realizar un trabajo en desarrollo de patentes y modelos de utilidad a fin de crear las condiciones para su posterior transferencia al sector empresarial, en la gestión de proyectos de investigación multidisciplinarios que den soluciones al contexto local, regional, nacional e internacional, promover una colaboración efectiva entre universidad-empresa para el desarrollo conjunto de proyectos de I+D+I para el mercado con fondos adjudicados para la sostenibilidad y fortalecimiento de la política de investigación.

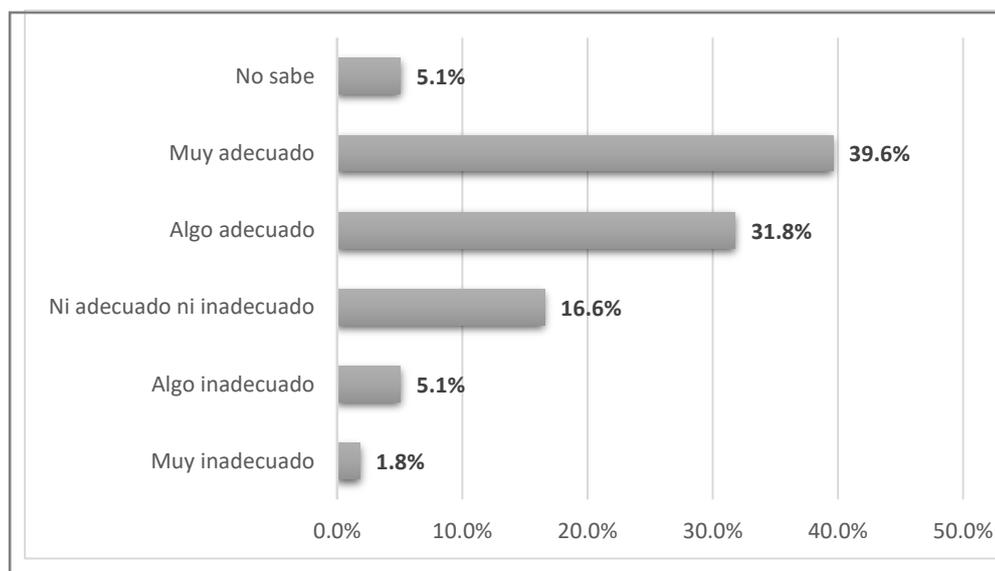
Se sugiere la implementación de un plan basado en un diagnóstico de la producción intelectual, donde se produce el conocimiento de los docentes con indicadores de medición, así como tomar en cuenta el cumplimiento estricto de las disposiciones de la SUNEDU, para obtener resultados concretos en el logro de la condición de calidad IV Líneas de investigación desarrolladas.

D.3 DESARROLLO DE VALOR EN LA TERCERA MISIÓN

3.1 Aporte a la calidad de vida de las personas

Figura 53

p.23 La universidad promueve la educación inclusiva



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

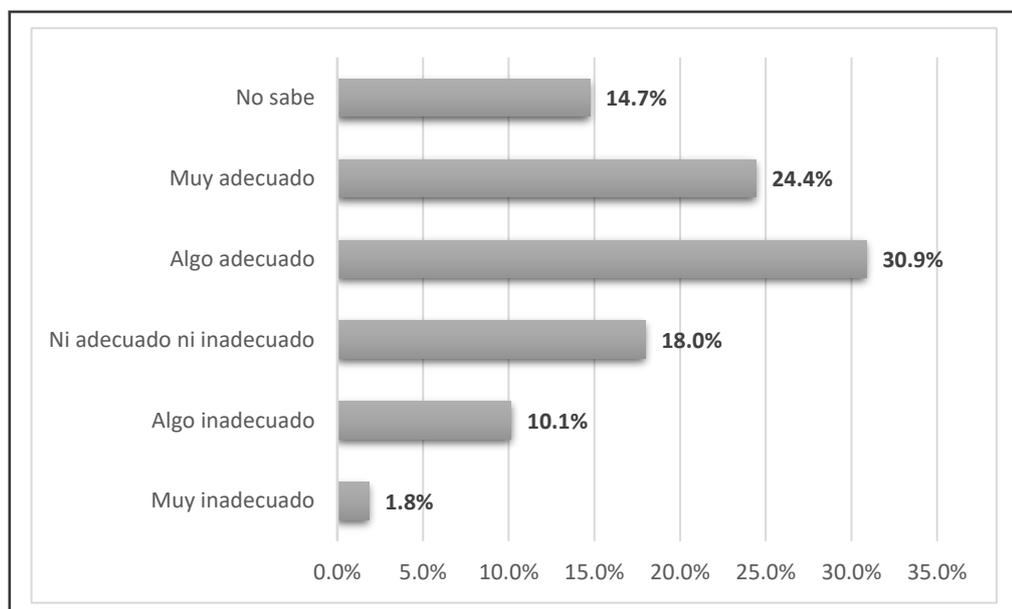
De acuerdo con la p.23 se puede observar que el 39,6% de los docentes encuestados consideran muy adecuado que la universidad promueve la educación inclusiva, el 31,8% algo adecuado, el 16,6% ni adecuado ni inadecuado.

Por lo que el 71,4% del total de docentes encuestados lo considera adecuado, mientras que un 28,6% opina que no se promueve ampliamente la educación inclusiva.

Sería importante que la universidad promueva un programa de sensibilización en la comunidad universitaria que garantice la igualdad de oportunidades entre los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria proscribiendo cualquier forma de discriminación y estableciendo medidas de acción positiva a fin de asegurar su participación plena y efectiva en el ámbito universitario.

Figura 54

p.24 La universidad cuenta con programas de apoyo en prevención de riesgo ante la deserción estudiantil.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Se puede observar en la p.24 que el 30,9% de los docentes encuestados considera algo adecuado, el 24,4% muy adecuado, el 18,0% ni adecuado ni inadecuado, un 14,7% no sabe y el 10,1% algo inadecuado.

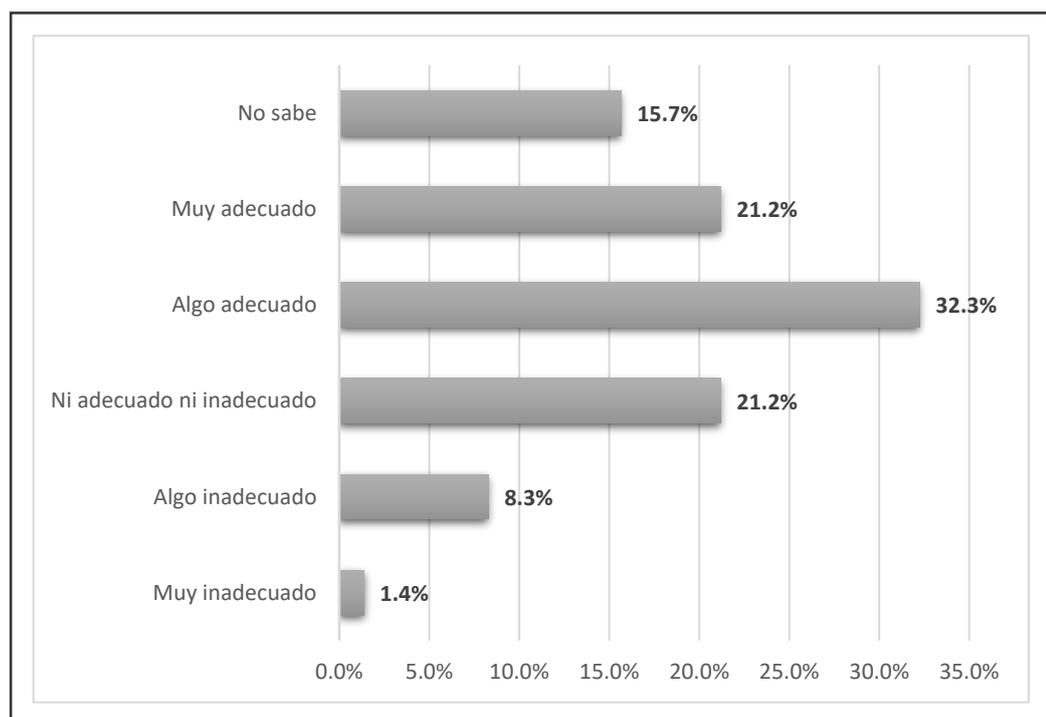
Se puede considerar que el 55,3% del total de docentes encuestados establece que la universidad si cuenta con programas de apoyo en prevención de riesgo ante la deserción estudiantil, sin embargo, el 44,7% considera lo contrario que no se cuenta con dichos programas de apoyo.

Sería necesario que la universidad difunda y oriente la acción preventiva en las diferentes formas de deserción de los estudiantes universitarios a través de indicadores de contribución que permita la toma de decisiones oportuna y disminuir la probabilidad del riesgo de deserción.

3.2 Aporte al desarrollo de las organizaciones

Figura 55

p.27 La universidad establece alianzas estratégicas para el crecimiento de los sectores económicos.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Se puede observar ante la p.27 que el 32,3% de los docentes encuestados manifiesta ser algo adecuado, el 21,2% muy adecuado, igualmente un 21,2% del total de encuestados lo considera ni adecuado ni inadecuado, un 15,7% no sabe y un 8,3% algo inadecuado.

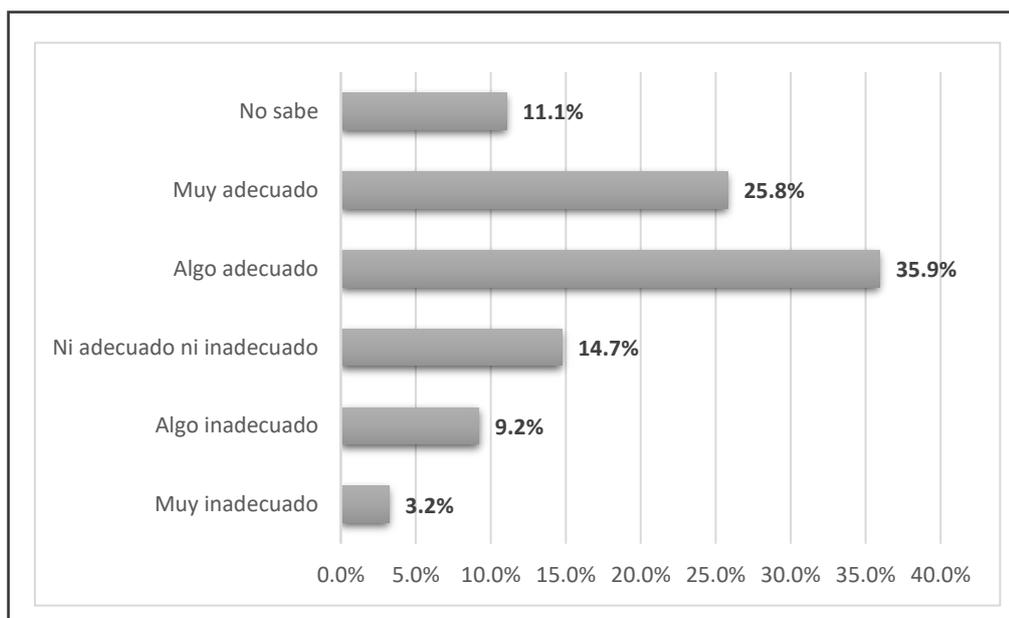
Se puede enfatizar que existe un 53,5% que indica que la universidad establece alianzas estratégicas para el crecimiento de los sectores económicos.

Por el contrario, el 46,5% opina lo contrario. Sería importante que la universidad desarrolle proyectos de contribución para el sector económico con compromiso social que incluya las alianzas a través del conocimiento con recursos públicos y privados adjudicados.

3.3 Aporte a la construcción de identidad territorial

Figura 56

p.28 La universidad desarrolla actividades de interacción con la sociedad y con el Plan de Desarrollo de la Región.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

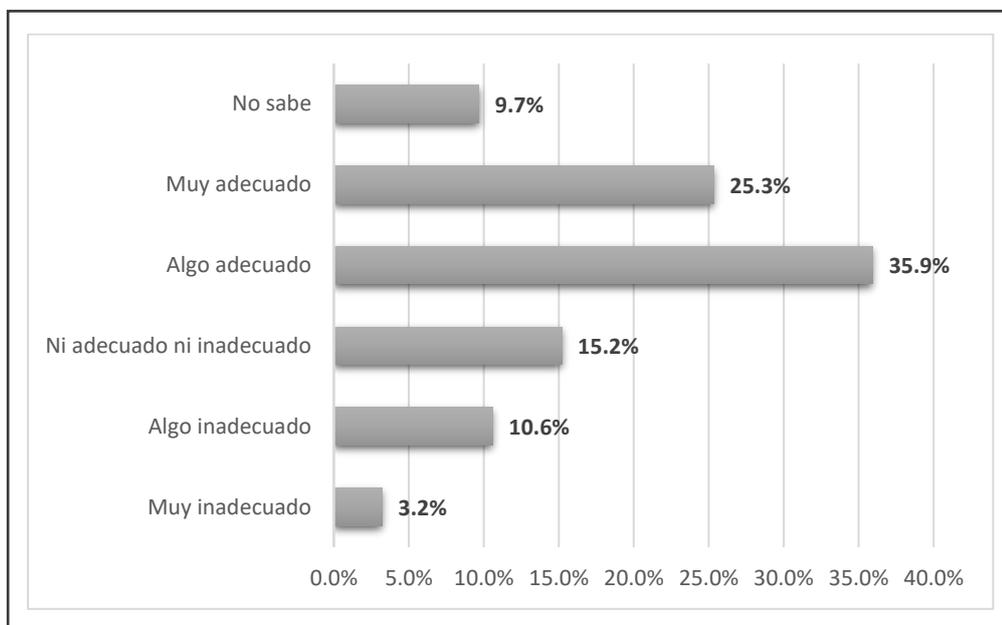
Ante la p.28 se puede observar que el 35,9% de los docentes encuestados la considera algo adecuado, el 25,8% muy adecuado, el 14,7% ni adecuado ni inadecuado.

El 11,1% no sabe y un 9,2% algo inadecuado. Donde podríamos considerar que el 61,7% manifiesta que la universidad desarrolla actividades de interacción con la sociedad y con el Plan de Desarrollo de la Región adecuadamente y un 38,3% del total de los docentes encuestados considera que no se desarrollan actividades de interacción con la sociedad.

Se sugiere que la universidad participe con un programa de contribución en el plan de desarrollo de la región a través de la investigación, docencia y difusión con carreras afines a las actividades en infraestructura, asistencia técnica y asesoría, emprendimiento y comercialización de resultados de investigación.

Figura 57

p.29 La universidad presenta programas para promover la cultura y el cuidado del patrimonio local.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

A través de la p.29 se puede observar que el 35,9% de los docentes encuestados considera algo adecuado que la universidad presenta programas para promover la cultura y el cuidado del patrimonio local, el 25,3% muy adecuado, el 15,2% ni adecuado ni inadecuado, el 10,6% algo inadecuado, un 9,7% no sabe.

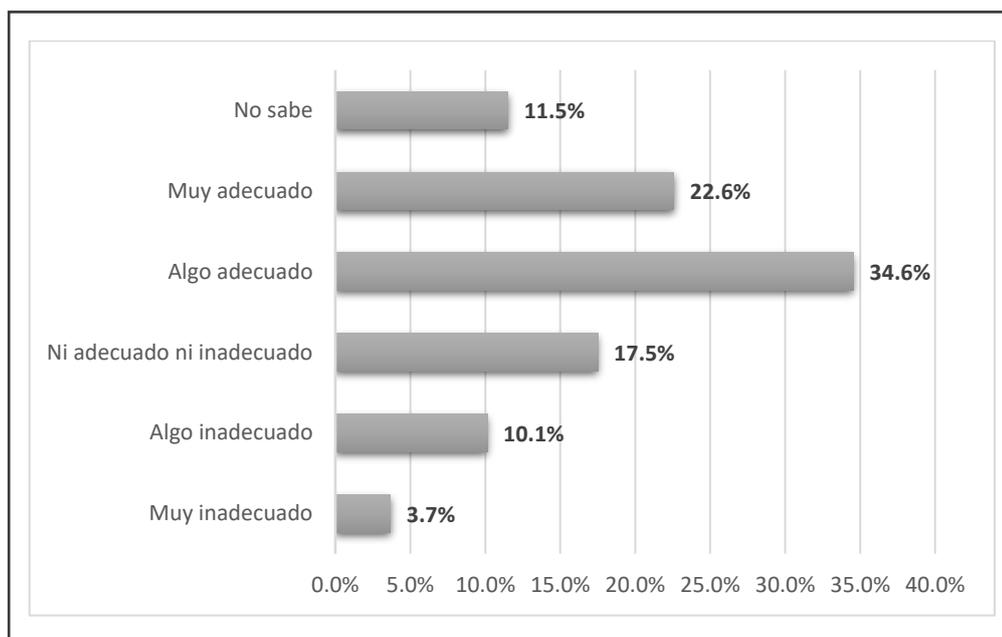
Por lo que podríamos determinar que se tiene un 61,2% que, si aprueba que la universidad programas para promover la cultura, en cambio un 38,8% no lo aprueba.

Se sugiere que la universidad contribuya a la construcción de identidad local territorial con programas de promoción de la cultura y el patrimonio.

3.4 Aporte al desarrollo sostenible del entorno

Figura 58

p.31 La universidad desarrolla programas que garanticen un equilibrio entre el crecimiento económico, medio ambiente bienestar social de las comunidades.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

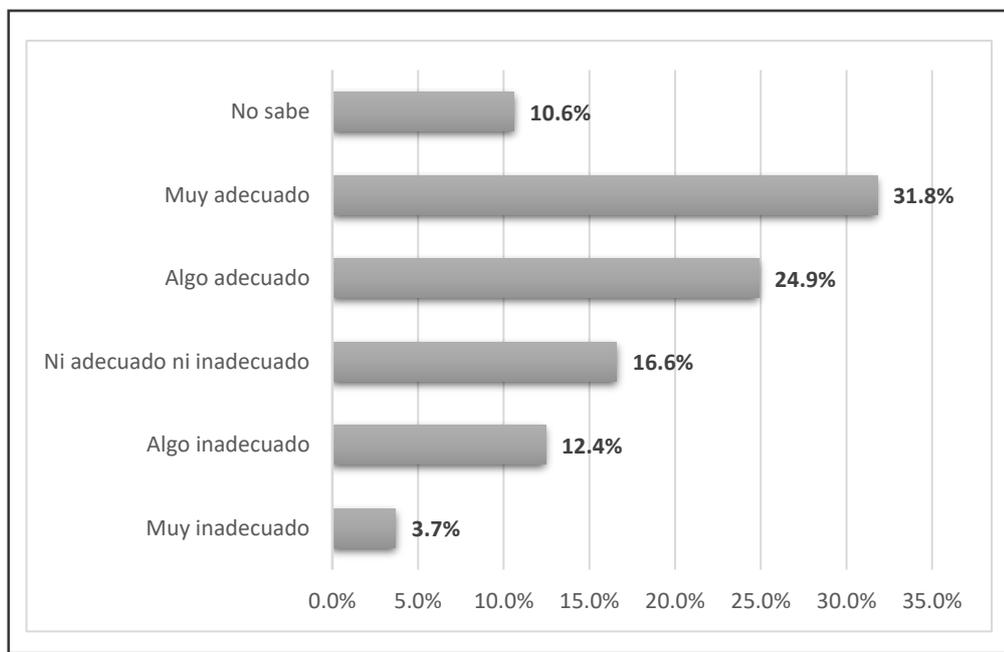
A través de la p.31 podemos observar que el 34,6% de los docentes encuestados manifiesta ser algo adecuado, el 23,6% muy adecuado, el 17,5% ni adecuado ni inadecuado, el 11,5% no sabe, el 10,1% algo inadecuado.

Pudiendo determinar que el 57,2% del total de docentes encuestados considera adecuado que la universidad desarrolla programas que garanticen un equilibrio entre el crecimiento económico, medio ambiente bienestar social de las comunidades, el 42,8% significativo opina lo contrario.

Sería necesario que la universidad aporte al desarrollo sostenible del entorno con proyectos de intervención en la Política Pública.

Figura 59

p.32 La universidad genera mecanismos de apoyo con capacidad de respuesta ante hechos de alto impacto como el COVID-19



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

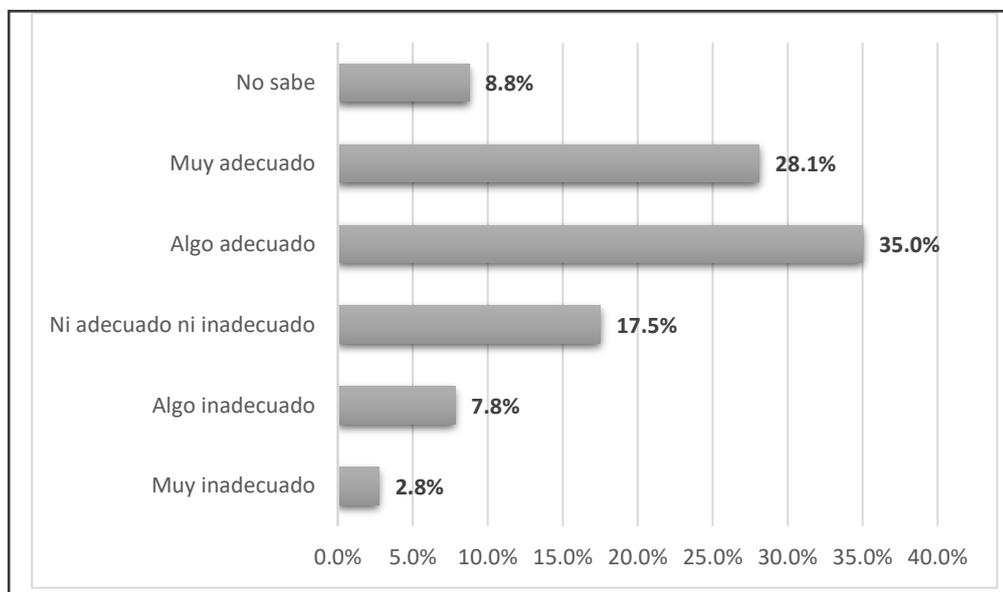
Se puede observar a través de la p.32 que el 31,8% de los docentes encuestados manifestaron ser muy adecuado, el 24,9% algo adecuado, el 16,6% ni adecuado ni inadecuado, el 12,4% algo inadecuado, un 10,6% no sabe.

Lo que podríamos deducir que el 56,7% del total de docentes encuestados considera que la universidad genera mecanismos de apoyo con capacidad de respuesta ante hechos de alto impacto como el COVID-19 y un 43,3% opina lo contrario como inadecuado mayormente.

Es importante considerar medidas para la continuidad del proceso formativo de los y las estudiantes, “focalizándose especialmente en dar respuestas a las necesidades de conectividad de aquellos(as) estudiantes que carecen de tales medios.

Figura 60

p.33 La universidad fomenta y promueve la investigación con temas alineados a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)



Nota: Resultado obtenido de la encuesta

Podemos observar ante la p.33 que el 35,0% de los docentes encuestados consideran algo adecuado que la universidad fomenta y promueve la investigación con temas alineados a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), el 28,1% muy adecuado, el 17,5% ni adecuado ni inadecuado, un 8,8% no sabe y un 7,8% algo inadecuado.

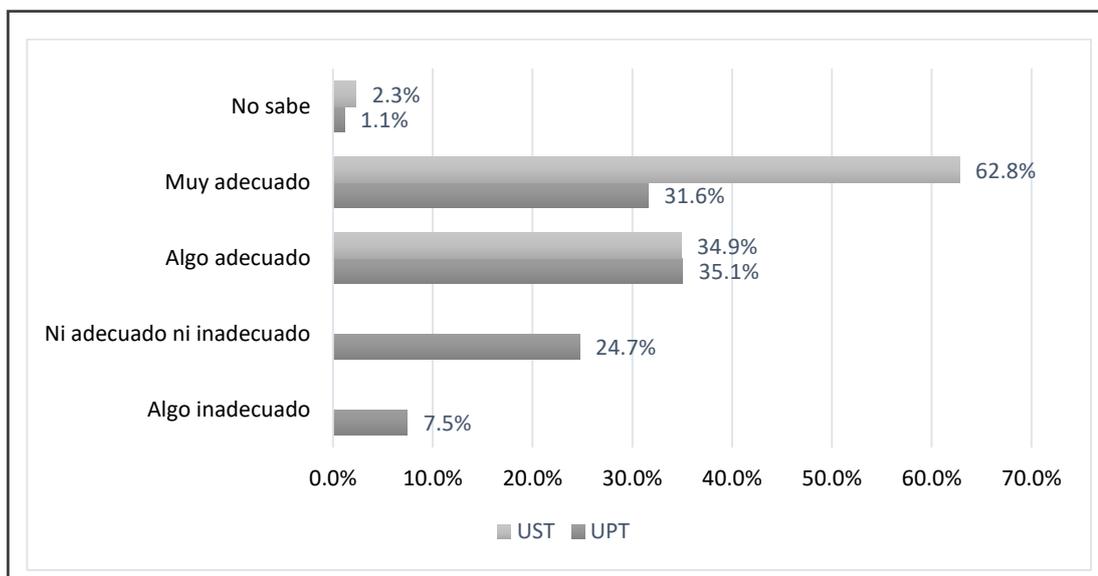
Se puede determinar que el 63,1% de los docentes encuestados, la universidad fomenta y promueve la investigación alineados a los objetivos de desarrollo sostenible, por el contrario, el 36,9% lo estima inadecuado, mayormente.

Se sugiere que la universidad, como agente de cambio difunda la labor social que contribuya a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). establecidos por la ONU en la Agenda 2030.

ANÁLISIS D.3 Desarrollo de valor en la tercera misión UPT-UST

Figura 61

Análisis D.3 Desarrollo de valor en la tercera misión UPT - UST



Nota: Resultado y consolidado comparativo obtenido de las encuestas

D.3 Desarrollo de valor en la tercera misión UPT - UST

UPT		UST	
% (-)	% (+)	% (-)	% (+)
33.3	66.7	2.3	97.7

De acuerdo con el análisis de la dimensión 3: Desarrollo de valor en la Tercera Misión, podemos observar que existe una brecha inferior del 31,0% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás en función al aporte a la calidad de vida de las personas, aporte al desarrollo de las organizaciones, aporte a la construcción de identidad territorial y aporte al desarrollo sostenible del entorno.

Para el caso de la UPT existe un 33,3% que requerirá para el desarrollo de un programa de sensibilización que promueva y garantice la igualdad de oportunidades entre los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria, difunda y oriente la acción preventiva en las diferentes formas de

deserción de los estudiantes universitarios a través de indicadores de contribución que permita la toma de decisiones oportuna y disminuir la probabilidad del riesgo de deserción. Asimismo, que la universidad desarrolle proyectos de contribución para el sector económico con compromiso social que incluya alianzas a través del conocimiento con recursos públicos y privados adjudicados. Que la universidad participe con un programa de contribución en el plan de desarrollo de la región a través de la investigación, docencia y difusión con carreras afines a las actividades en infraestructura, asistencia técnica y asesoría, emprendimiento y comercialización de resultados de investigación.

Que la universidad contribuya a la construcción de identidad local territorial con programas de promoción de la cultura y el patrimonio, aporte al desarrollo sostenible del entorno con proyectos de intervención en la Política Pública, que considere medidas para la continuidad del proceso formativo de los y las estudiantes, “focalizándose especialmente en dar respuestas a las necesidades de conectividad de aquellos(as) estudiantes que carecen de tales medios y que la universidad, como agente de cambio difunda la labor social que contribuya a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). establecidos por la ONU en la Agenda 2030.

4.4 PRUEBA DE ESTADÍSTICA

4.4.1 Análisis de correlación de Pearson

A través de la función de la correlación de R de Pearson se puede determinar que existe una fuerte relación lineal entre las variables gestión del talento organizacional y desarrollo de valor en la tercera misión cuya medida de correlación a través del índice R de Pearson es 0,606 lo que representa una buena correlación (0,6 – 0,8), cuyo p valor obtenido (0,000) está muy por debajo del 5% (0,05) y altamente significativo al estar por debajo del 1% (0,01). Por lo que cuando p valor es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$) nivel de significancia planteado ($p < 0,05$) se rechaza la hipótesis nula, y queda la hipótesis alterna de la investigación.

Formulación de la hipótesis:

Ho= Variables no correlacionables.

H1= Variables correlacionables

Nivel de significancia: 5% = 0,05

Prueba estadística: (Ver tabla 8)

Tabla 8

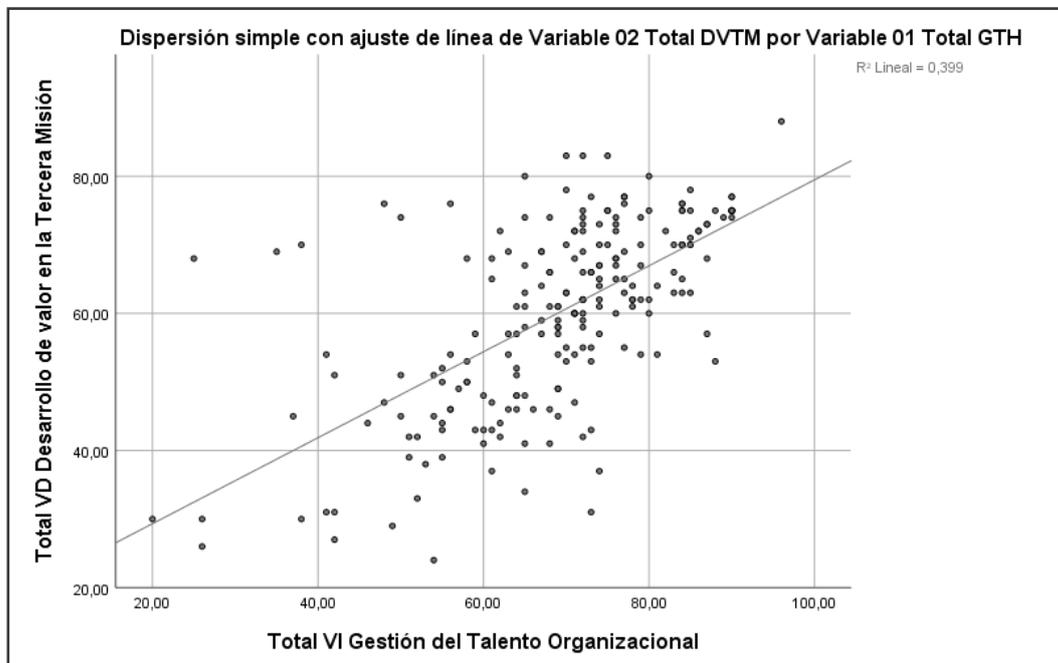
Correlación de Pearson entre Gestión del talento organizacional y Desarrollo de valor en la Tercera Misión

		VI Gestión del Talento Organizacional	VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión
VI Gestión del Talento Organizacional	Correlación de Pearson	1	,606**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	217	217
VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión	Correlación de Pearson	,606**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	217	217

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

Figura 62

Variables correlacionales y no correlacionales



Nota: Dispersión simple lineal de las variables 01_GTH (VI) y DVTM_02 (VD)

4.4.2 Análisis de fiabilidad: coeficiente Alfa Cronbach

El análisis de fiabilidad a través del coeficiente de Alpha de Cronbach permitirá calcular la fiabilidad, confiabilidad o grado de estabilidad y consistencia interna de una escala de medida entre las variables del estudio investigativo, asimismo, contar con mayor longitud del test a 1. El coeficiente Alfa de Cronbach oscila entre el 0 y el 1. Cuanto más próximo esté a 1, más consistente serán los ítems entre sí (y viceversa). A mayor longitud del test, mayor será alfa (α).

De acuerdo con el resultado obtenido en el análisis de fiabilidad del instrumento se tiene un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,973 cuyo valor tiene un nivel de criterio entre 0 a 1 es cercano a la unidad, lo que significa contiene alto grado de fiabilidad y suficiente aceptabilidad.

Tabla 9
Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,973	,973	51

Nota: Consistencia de alta fiabilidad 0,973

El criterio de confiabilidad del instrumento se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach.

- No es confiable -1 a 0,
- Baja confiabilidad 0.01 a 0. 49,
- Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75,
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89,
- Alta confiabilidad 0.9 a 1.

4.4.3 Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov

A través de los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov de las variables gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la tercera misión se puede observar a través de la Tabla 10 cuenta con un grado de libertad de 217 elementos de la muestra superior a 50, así como el análisis descriptivo de las variables a fin de establecer su relación y conocer si el nivel de significancia ($P > 0.05$) tiene una distribución normal o si el nivel de significancia ($P < 0.05$) tiene una distribución anormal.

Como resultado de la Prueba de Normalidad, se cuenta con un p valor de la primera variable gestión del talento organizacional con un grado de significancia (0,000) que tiene una distribución anormal, y en la segunda variable desarrollo de valor en la tercera misión se tiene un grado de significancia (0,001) de igual forma una distribución anormal.

Si el valor de significancia es menor que 0,05 no son normales y si el valor de significancia fuese mayor que 0,05 serían normales, en ambos casos el grado de significancia son menores que 0,05 ($p < 0.05$), por tanto, los datos *tienen una distribución no normal*. De acuerdo con este resultado se aplicó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman

Tabla 10

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov de las variables

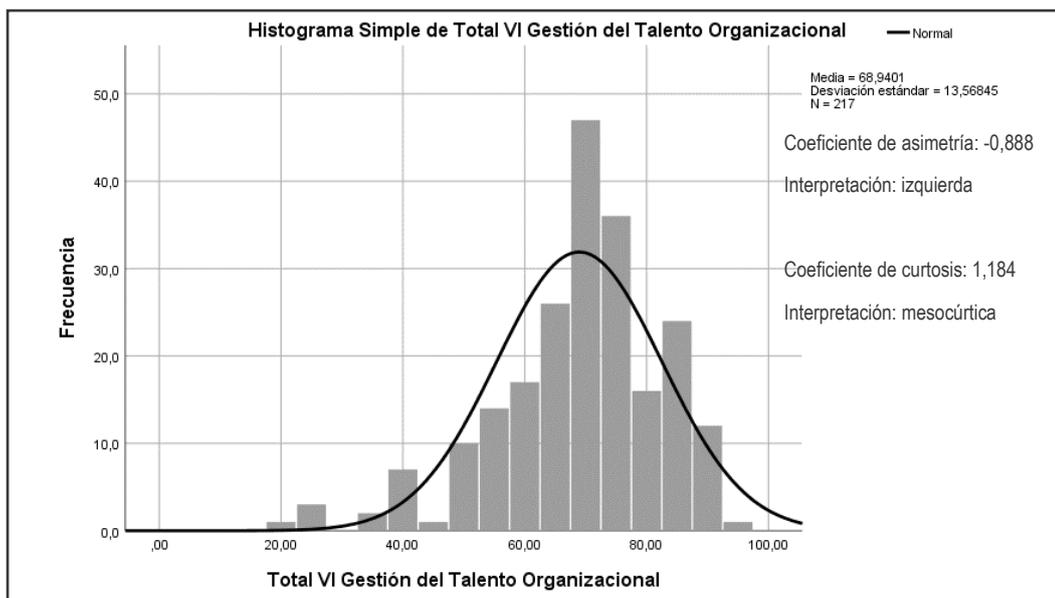
	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Variable 01 Total GTH	,101	217	,000	,952	217	,000
Variable 02 Total DVTM	,085	217	,001	,961	217	,000

Nota: a. Corrección de significación de Lilliefors

VI_01: Descripción y análisis normalidad

Figura 63

Prueba de Kolmogorov-Smirnov de la variable 01



Nota: Histograma simple total de la VI gestión del talento organizacional

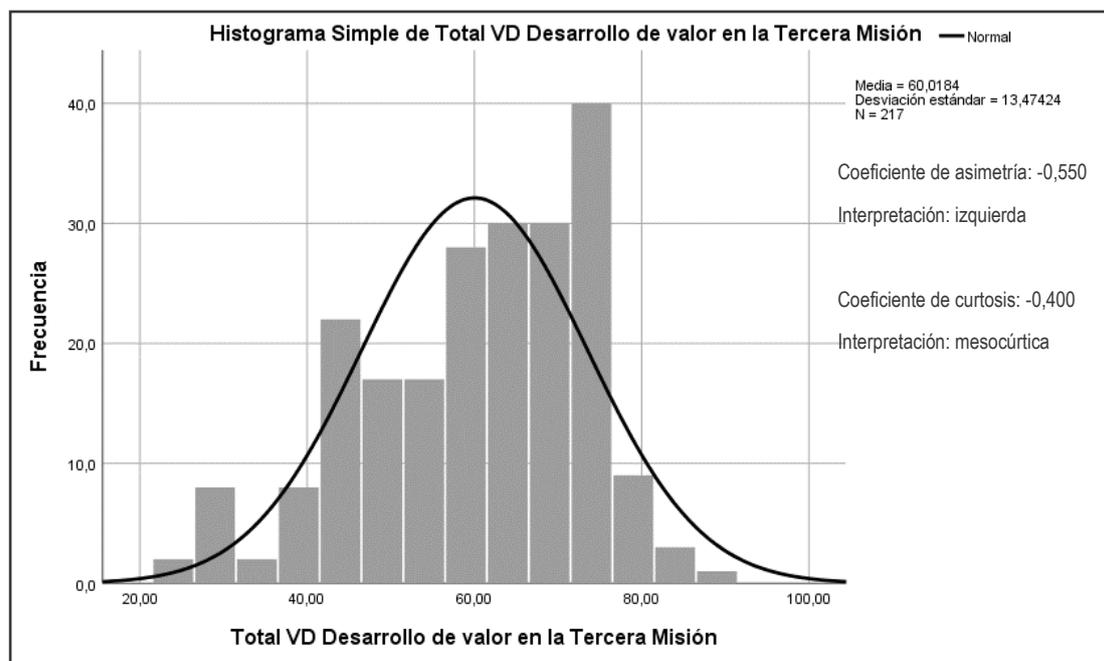
El criterio de significancia significativa de la VI:

1	<p>Planteo de la hipótesis:</p> <p>Ho: La distribución de la variable en estudio no difiere de la distribución normal</p> <p>H1: La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal</p>
2	<p>Nivel de significancia ($P > 0.05$ Distribución normal) ($P < 0.05$ Distribución anormal)</p> <p>Los resultados de nuestra prueba de Kolmogorov-Smirnov da un p valor (0,000) menor a 5% (0,05), razón por la que la variable independiente (GTO) sigue una distribución anormal (asimétrica)</p>
3	<p>Estadístico de prueba:</p> <p>Kolmogorov-Smirnov: 0.0000138037868821332</p>

Variable 02: Descripción y análisis normalidad

Figura 64

Prueba de Kolmogorov-Smirnov de la variable 02



Nota: Histograma simple total de la VD desarrollo de valor en la tercera misión

El criterio de la significancia significativa:

1	Plantear hipótesis: Ho: La distribución de la variable en estudio no difiere de la distribución normal H1: La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal
2	Nivel de significancia ($P > 0.05$ Distribución normal) ($P < 0.05$ Distribución anormal) Los resultados de nuestra prueba de Kolmogorov-Smirnov da un p valor de 0,001, razón por la cual podemos indicar que esta variable sigue una distribución anormal (asimétrica)
3	Estadístico de prueba: Kolmogorov-Smirnov: 0.000677444103056191

Se concluye: que la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov determina la bondad de ajuste de dos distribuciones de probabilidad entre sí, lo cual conduce a un rechazo de la hipótesis nula (H_0), donde la distribución de la variable en estudio (H_1) difiere de la distribución normal.

Análisis estadístico

Tabla 11

Análisis estadístico sobre la edad y años experiencia docente UPT - UST

Análisis estadístico	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar	Válido
Edad	Edad promedio de los docentes 47 años	La mitad de los docentes promedio está entre 45-46 años	45 años es el valor más frecuente	10.83 representa poca dispersión de los datos	217
Años de experiencia	14 años de experiencia promedio	12 años de experiencia promedio	10 años de experiencia valor frecuente	9.23 representa poca dispersión de los datos	217

Nota: Análisis estadístico determina la media, mediana y moda de experiencia de los docentes en el campo académico.

Análisis estadístico descriptivo de las variables

La media y la desviación estándar nos muestra cómo resulta la tendencia de respuesta del cuestionario.

Tabla 12

Estadístico descriptivo de las variables

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Var01Total	21	20	96	68,	13,5638
	7	,00	,00	9447	6
Var02Total	21	51	18	13	26,3946
	7	,00	3,00	4,2120	4
N válido (por lista)	21				
	7				

Nota: Cuadro estadístico descriptivo de las variables

Factor de ajuste a la desviación estándar:

Variable 01.

$$\text{Media izquierda: } - (0.75 * 14.2) = 57.55 = 58$$

$$\text{Media derecha: } + (0.75 * 14.2) = 78.85 = 79$$

Variable 02.

$$\text{Media izquierda: } - (0.75 * 27.1) = 112.1 = 112$$

$$\text{Media derecha: } + (0.75 * 27.1) = 152.7 = 153$$

4.4.4 Prueba no para métrica de Correlación de Spearman

A través de la Tabla 13, como el coeficiente Rho de Spearman es 0,641 y de acuerdo con el baremo de estimación de correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada (Ver tabla 14) donde su p valor (0,000) grado de significancia es menor que 0,5 ($p < 0,05$), esto indica que si existe relación entre las variables, por lo que podemos concluir que la gestión del talento organizacional se

relaciona significativamente con el desarrollo de valor en la tercera misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 13

Prueba no para métrica de Correlación de Spearman

			Variable 01 Total GTH	Variable 02 Total DVTM
Rho de Spearman	Variable 01 Total GTH	Coefficiente de correlación	1.000	,632**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	217	217
	Variable 02 Total DVTM	Coefficiente de correlación	,632**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	217	217

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

Tabla 14

Escala de valores del coeficiente de correlación

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande o perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,1 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
<u>0,4 a 0,69</u>	<u>Correlación positiva moderada</u>
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota: VI_01 GTO correlación positiva moderada 0,683 con la VD_02 DVTM

4.4.5 Idea de Modelo – Análisis Factorial y prueba Kayser Meyer Olkin (KMO)

Variable 01: Gestión del talento organizacional

Tabla 15

Matriz de componente rotado de la variable Gestión del Talento Organizacional

Matriz de componente rotado^a

	Componente		
	1	2	3
Var.01_Preg. 1	0.824	0.129	0.181
Var.01_Preg. 2	0.813	0.264	0.141
Var.01_Preg. 3	0.753	0.281	0.067
Var.01_Preg. 4	0.738	0.467	0.118
Var.01_Preg. 5	0.626	0.586	0.061
Var.01_Preg. 6	0.614	0.347	0.180
Var.01_Preg. 7	0.612	0.536	-0.041
Var.01_Preg. 8	0.548	0.515	0.210
Var.01_Preg. 9	0.292	0.757	-0.058
Var.01_Preg. 10	0.183	0.733	0.131
Var.01_Preg. 11	0.476	0.709	-0.034
Var.01_Preg. 12	0.078	0.639	0.345
Var.01_Preg. 13	0.423	0.623	0.086
Var.01_Preg. 14	0.361	0.604	0.105
Var.01_Preg. 15	0.565	0.588	0.074
Var.01_Preg. 16	0.427	0.569	0.254
Var.01_Preg. 17	0.426	0.552	0.371
Var.01_Preg. 18	0.171	0.096	0.908

Nota: a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Prueba Kayser Meyer Olkin (KMO) Clasificación

$\geq 0,6$ Correlación fuerte entre las variables, correlaciones parciales bajas

$< 0,6$ Correlación débil entre las variables, correlaciones parciales altas

A través del componente 1, 2 y 3 se ha podido determinar que existe fuerte correlación en la variable gestión del talento organizacional.

Mediante la prueba Kayser Meyer Olkin (KMO) de adecuación de muestreo es 0,937 cercano a uno por lo que es útil el análisis factorial, con un intervalo de 0 a 1 la prueba de Barlett, con un grado de significancia 0,000 como un buen indicador de que se puede utilizar la prueba de esfericidad de Barlett y comprobar que el análisis factorial es válido para la encuesta aplicada, por lo que podemos rechazar la hipótesis de nulidad en la que la matriz de correlaciones sea una matriz de unidad, teniendo en cuenta que esta prueba será sensible al tamaño de la muestra.

Tabla 16

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,937
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2705,141
	gl	153
	Sig.	,000

Nota: Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo 0,937 cercano a 1 e la variable gestión del talento organizacional

Tabla 17

Matriz de componente rotado Variable desarrollo de valor en la tercera misión.

Matriz de componente rotado^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
Var.01_Preg. 1	0.798	0.122	0.092	0.242	0.218
Var.01_Preg. 2	0.727	0.248	0.187	0.158	0.098
Var.01_Preg. 3	0.694	0.197	0.348	0.065	0.121
Var.01_Preg. 4	0.664	0.183	0.291	0.113	0.394
Var.01_Preg. 5	0.633	0.249	0.144	0.364	0.246
Var.01_Preg. 6	0.627	0.357	0.190	0.404	-0.106
Var.01_Preg. 7	0.617	0.236	0.248	0.224	-0.007
Var.01_Preg. 8	0.616	0.199	0.327	0.047	0.195
Var.01_Preg. 9	0.602	0.528	0.085	0.052	0.354
Var.01_Preg. 10	0.582	0.252	0.105	0.411	0.303
Var.01_Preg. 11	0.493	0.452	0.134	0.012	0.443
Var.01_Preg. 12	0.269	0.711	0.230	0.129	0.199
Var.01_Preg. 13	0.137	0.704	0.305	0.227	0.140
Var.01_Preg. 14	0.257	0.672	0.313	0.218	0.049
Var.01_Preg. 15	0.244	0.630	0.068	0.302	0.217
Var.01_Preg. 16	0.112	0.613	0.488	-0.060	0.256
Var.01_Preg. 17	0.477	0.606	0.005	0.282	0.048
Var.01_Preg. 18	0.460	0.543	0.202	0.195	0.121
Var.01_Preg. 19	0.439	0.512	-0.006	0.296	0.304
Var.01_Preg. 20	0.087	-0.050	0.810	0.147	0.036
Var.01_Preg. 21	0.220	0.225	0.729	0.344	0.024
Var.01_Preg. 22	0.187	0.196	0.728	-0.102	0.327
Var.01_Preg. 23	0.195	0.385	0.693	-0.063	0.173
Var.01_Preg. 24	0.183	0.192	0.670	0.231	0.406
Var.01_Preg. 25	0.279	0.279	0.571	0.208	-0.128
Var.01_Preg. 26	0.314	0.117	0.534	0.296	0.383
Var.01_Preg. 27	0.359	0.299	0.435	0.378	0.170
Var.01_Preg. 28	0.315	0.180	0.180	0.708	0.205
Var.01_Preg. 29	0.334	0.399	0.200	0.608	0.048
Var.01_Preg. 30	0.408	0.363	0.165	0.419	0.354
Var.01_Preg. 31	0.329	0.221	0.308	0.308	0.671
Var.01_Preg. 32	0.272	0.506	0.201	0.046	0.607
Var.01_Preg. 33	0.162	0.258	0.319	0.474	0.536

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

KMO Clasificación

$\geq 0,6$ Correlación fuerte entre las variables, correlaciones parciales bajas

$< 0,6$ Correlación débil entre las variables, correlaciones parciales altas

A través del componente 1, 2, 3, 4 y 5 se ha podido determinar que existe fuerte correlación en la variable desarrollo de valor en la tercera misión.

Mediante la prueba Kayser Meyer Olkin (KMO) de adecuación de muestreo es 0,935 cercano a uno por lo que es útil el análisis factorial, con un intervalo de 0 a 1 la prueba de Barlett, con un grado de significancia 0,000 resulta un buen indicador de que se puede utilizar la prueba de esfericidad de Barlett y comprobar que el análisis factorial es válido para la encuesta aplicada, por lo que podemos rechazar la hipótesis de nulidad, teniendo en cuenta que esta prueba será sensible al tamaño de la muestra.

Tabla 18

Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,935
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	5758,451
	gl	528
	Sig.	,000

Nota: Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo 0,935 cercano a 1 de la variable desarrollo de valor en la tercera misión.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.5.1 Prueba hipótesis general

Formulamos la hipótesis estadística

Ho: La gestión del talento organizacional No se relaciona significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad: Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H1: La gestión del talento organizacional se relaciona significativamente con
 La gestión del talento organizacional se relaciona significativamente con
 el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad: Caso:
 Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede
 Arica-Chile, 2020.

Tabla 19

Prueba de Chi Cuadrado de la influencia asumida que existe entre las variables
 gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la
 Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás
 Sede Arica-Chile, 2020.

Prueba de chi-cuadrado	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	163,303 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	122,640	16	,000
Asociación lineal por lineal	79,407	1	,000
N de casos válidos	217		

Nota: a. 15 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es ,02.

Con un nivel de significancia de 5% con grado de libertad de 16 y el grado de nivel de significancia de 26,296, límite de la zona de aceptación, según la tabla de valores de chi cuadrado, su grado de significancia 0,0 es menor $\leq 0,5$, por lo que nuestras hipótesis son aceptadas. Conforme al análisis realizado, tenemos un valor chi cuadrado de 163,303. Los resultados muestran que la hipótesis planteada de desarrollo de valor en la tercera misión se relaciona de una manera dependiente de la gestión del talento organizacional.

Tabla 20

Tabla cruzada VI Gestión del talento organizacional - VD Desarrollo de valor en la Tercera Misión

		VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión					Total	
		Algo inadecuado	Ni adecuado ni inadecuado	Algo adecuado	Muy adecuado	No sabe		
VI Gestión del Talento Organizacional	Totalmente en desacuerdo	Recuento	3	0	1	0	0	4
		Recuento esperado	,2	,8	1,7	1,4	,0	4,0
		% del total	1,4%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	1,8%
	En desacuerdo	Recuento	3	1	5	0	0	9
		Recuento esperado	,4	1,7	3,7	3,1	,0	9,0
		% del total	1,4%	0,5%	2,3%	0,0%	0,0%	4,1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	3	26	9	4	0	42
		Recuento esperado	1,9	7,9	17,4	14,5	,2	42,0
		% del total	1,4%	12,0%	4,1%	1,8%	0,0%	19,4%
	De acuerdo	Recuento	1	14	65	42	0	122
		Recuento esperado	5,6	23,1	50,6	42,2	,6	122,0
		% del total	0,5%	6,5%	30,0%	19,4%	0,0%	56,2%
Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	10	29	1	40	
	Recuento esperado	1,8	7,6	16,6	13,8	,2	40,0	
	% del total	0,0%	0,0%	4,6%	13,4%	0,5%	18,4%	
Total	Recuento	10	41	90	75	1	217	
	Recuento esperado	10,0	41,0	90,0	75,0	1,0	217,0	
	% del total	4,6%	18,9%	41,5%	34,6%	0,5%	100,0%	

Nota: Tabla de contingencia y/o tabla cruzada de las variables independiente (VI) y variable dependiente (VD)

4.5.2 Pruebas hipótesis específicas

Prueba de hipótesis específica 1

Formulamos la hipótesis estadística

Ho: Las características dominantes No se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H1: Las características dominantes se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 21

Prueba de chi cuadrado características dominantes en la tercera misión de la universidad

Prueba de chi-cuadrado	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	100,331 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	89,586	16	,000
Asociación lineal por lineal	62,423	1	,000
N de casos válidos	217		

Nota: a. 13 casillas (52,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Interpretación

Como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego podemos concluir que, a un nivel de significancia de 0,05, las características dominantes se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 22

Tabla cruzada Promedio 1 Características Dominantes*VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión

			VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión					Total
			Algo inadecuado	Ni adecuado ni inadecuado	Algo adecuado	Muy adecuado	No sabe	
Promedio 1 Características Dominantes	Totalmente en desacuerdo	Recuento	2	0	1	0	0	3
		Recuento esperado	,1	,6	1,2	1,0	,0	3,0
		% del total	0,9%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	1,4%
	En desacuerdo	Recuento	3	7	5	3	0	18
		Recuento esperado	,8	3,4	7,5	6,2	,1	18,0
		% del total	1,4%	3,2%	2,3%	1,4%	0,0%	8,3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	4	15	17	3	0	39
		Recuento esperado	1,8	7,4	16,2	13,5	,2	39,0
		% del total	1,8%	6,9%	7,8%	1,4%	0,0%	18,0%
	De acuerdo	Recuento	1	19	56	36	0	112
		Recuento esperado	5,2	21,2	46,5	38,7	,5	112,0
		% del total	0,5%	8,8%	25,8%	16,6%	0,0%	51,6%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	11	33	1	45
		Recuento esperado	2,1	8,5	18,7	15,6	,2	45,0
		% del total	0,0%	0,0%	5,1%	15,2%	0,5%	20,7%
Total	Recuento	10	41	90	75	1	217	
	Recuento esperado	10,0	41,0	90,0	75,0	1,0	217,0	
	% del total	4,6%	18,9%	41,5%	34,6%	0,5%	100,0%	

Nota: Tabla cruzada prueba de hipótesis específica 1

Prueba de hipótesis específica 2

Formulamos la hipótesis estadística

Ho: El liderazgo organizacional No se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad.

Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H1: El liderazgo organizacional se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad.

Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 23

Prueba de chi cuadrado liderazgo organizacional en la tercera misión de la universidad

Prueba de chi-cuadrado	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	147,674 ^a	20	,000
Razón de verosimilitud	74,317	20	,000
Asociación lineal por lineal	52,962	1	,000
N de casos válidos	217		

Nota: a. 19 casillas (63,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Interpretación

Como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego podemos concluir que, a un nivel de significancia de 0,05, el liderazgo organizacional se relaciona significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 24

Tabla cruzada Promedio 2 Liderazgo Organizacional*VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión

			VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión					Total
			Algo inadecuado	Ni adecuado ni inadecuado	Algo adecuado	Muy adecuado	No sabe	
Promedio 2 Liderazgo Organizacional	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	1	1	0	0	3
		Recuento esperado	,1	,6	1,2	1,0	,0	3,0
		% del total	0,5%	0,5%	0,5%	0,0%	0,0%	1,4%
	En desacuerdo	Recuento	5	4	4	2	0	15
		Recuento esperado	,7	2,8	6,2	5,2	,1	15,0
		% del total	2,3%	1,8%	1,8%	0,9%	0,0%	6,9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	3	26	36	14	0	79
		Recuento esperado	3,6	14,9	32,8	27,3	,4	79,0
		% del total	1,4%	12,0%	16,6%	6,5%	0,0%	36,4%
	De acuerdo	Recuento	1	10	39	39	0	89
		Recuento esperado	4,1	16,8	36,9	30,8	,4	89,0
		% del total	0,5%	4,6%	18,0%	18,0%	0,0%	41,0%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	9	19	0	28
		Recuento esperado	1,3	5,3	11,6	9,7	,1	28,0
		% del total	0,0%	0,0%	4,1%	8,8%	0,0%	12,9%
	No sabe	Recuento	0	0	1	1	1	3
		Recuento esperado	,1	,6	1,2	1,0	,0	3,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%	0,5%	1,4%
Total	Recuento	10	41	90	75	1	217	
	Recuento esperado	10,0	41,0	90,0	75,0	1,0	217,0	
	% del total	4,6%	18,9%	41,5%	34,6%	0,5%	100,0%	

Nota: Tabla cruzada prueba de hipótesis específica 2

Prueba de hipótesis específica 3

Formulamos la hipótesis estadística

Ho: La gestión del talento organizacional No se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H1: La gestión del talento organizacional se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 25

Prueba chi cuadrado gestión del talento organizacional en la tercera misión de la universidad

Pruebas de chi-cuadrado	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
	Chi-cuadrado de Pearson	95,751 ^a	16
Razón de verosimilitud	95,614	16	,000
Asociación lineal por lineal	70,687	1	,000
N de casos válidos	217		

Nota: a. 14 casillas (56,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

Interpretación

Como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego podemos concluir que, a un nivel de significancia de 0,05, la gestión del talento organizacional se relaciona significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 26

Tabla cruzada Promedio 3 Talento Organizacional*VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión

		VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión					Total	
		Algo inadecuado	Ni adecuado ni inadecuado	Algo adecuado	Muy adecuado	No sabe		
Promedio 3 Talento Organizacional	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	2	1	0	0	4
		Recuento esperado	,2	,8	1,7	1,4	,0	4,0
		% del total	0,5%	0,9%	0,5%	0,0%	0,0%	1,8%
	En desacuerdo	Recuento	5	10	6	4	0	25
		Recuento esperado	1,2	4,7	10,4	8,6	,1	25,0
		% del total	2,3%	4,6%	2,8%	1,8%	0,0%	11,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	3	20	25	4	0	52
		Recuento esperado	2,4	9,8	21,6	18,0	,2	52,0
		% del total	1,4%	9,2%	11,5%	1,8%	0,0%	24,0%
	De acuerdo	Recuento	1	8	45	32	0	86
		Recuento esperado	4,0	16,2	35,7	29,7	,4	86,0
		% del total	0,5%	3,7%	20,7%	14,7%	0,0%	39,6%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	1	13	35	1	50
		Recuento esperado	2,3	9,4	20,7	17,3	,2	50,0
		% del total	0,0%	0,5%	6,0%	16,1%	0,5%	23,0%
Total	Recuento	10	41	90	75	1	217	
	Recuento esperado	10,0	41,0	90,0	75,0	1,0	217,0	
	% del total	4,6%	18,9%	41,5%	34,6%	0,5%	100,0%	

Nota: Tabla cruzada prueba de hipótesis específica 3

Prueba de hipótesis específica 4

Formulamos la hipótesis estadística

Ho: El desarrollo organizacional No se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad.

Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H1: El desarrollo organizacional se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad.

Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 27

Prueba de Chi cuadrado desarrollo organizacional en la tercera misión

Prueba de chi-cuadrado	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	116,324 ^a	20	,000
Razón de verosimilitud	96,470	20	,000
Asociación lineal por lineal	67,174	1	,000
N de casos válidos	217		

Nota: a. 19 casillas (63,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,00.

Interpretación

Como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego podemos concluir que, a un nivel de significancia de 0,05, el desarrollo organizacional se relaciona significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 28

Tabla cruzada Promedio 4 Desarrollo Organizacional*VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión

		VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión					Total	
		Algo inadecuado	Ni adecuado ni inadecuado	Algo adecuado	Muy adecuado	No sabe		
Promedio 4 Desarrollo Organizacional	Totalmente en desacuerdo	Recuento	3	0	1	0	0	4
		Recuento esperado	,2	,8	1,7	1,4	,0	4,0
		% del total	1,4%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	1,8%
	En desacuerdo	Recuento	3	5	6	0	0	14
		Recuento esperado	,6	2,6	5,8	4,8	,1	14,0
		% del total	1,4%	2,3%	2,8%	0,0%	0,0%	6,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	3	17	14	4	0	38
		Recuento esperado	1,8	7,2	15,8	13,1	,2	38,0
		% del total	1,4%	7,8%	6,5%	1,8%	0,0%	17,5%
	De acuerdo	Recuento	1	19	51	37	1	109
		Recuento esperado	5,0	20,6	45,2	37,7	,5	109,0
		% del total	0,5%	8,8%	23,5%	17,1%	0,5%	50,2%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	17	34	0	51
		Recuento esperado	2,4	9,6	21,2	17,6	,2	51,0
		% del total	0,0%	0,0%	7,8%	15,7%	0,0%	23,5%
	No sabe	Recuento	0	0	1	0	0	1
		Recuento esperado	,0	,2	,4	,3	,0	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,5%
Total	Recuento	10	41	90	75	1	217	
	Recuento esperado	10,0	41,0	90,0	75,0	1,0	217,0	
	% del total	4,6%	18,9%	41,5%	34,6%	0,5%	100,0%	

Nota: Tabla cruzada prueba de hipótesis específica 4

Prueba de hipótesis específica 5

Formulamos la hipótesis estadística

Ho: Los énfasis estratégicos No se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad.

Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H1: Los énfasis estratégicos se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso:

Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 29

Prueba Chi cuadrado énfasis estratégico en la tercera misión universitaria

Prueba de chi-cuadrado	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	321,430 ^a	20	,000
Razón de verosimilitud	109,685	20	,000
Asociación lineal por lineal	60,161	1	,000
N de casos válidos	217		

Nota: a. 20 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,00.

Interpretación

Como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego podemos concluir que, a un nivel de significancia de 0,05, los énfasis estratégicos se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 30

Tabla cruzada Promedio 5 Énfasis Estratégico*VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión

		VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión					Total	
		Algo inadecuado	Ni adecuado ni inadecuado	Algo adecuado	Muy adecuado	No sabe		
Promedio 5 Énfasis Estratégico	Totalmente en desacuerdo	Recuento	3	0	3	0	0	6
		Recuento esperado	,3	1,1	2,5	2,1	,0	6,0
		% del total	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	2,8%
	En desacuerdo	Recuento	1	2	1	0	0	4
		Recuento esperado	,2	,8	1,7	1,4	,0	4,0
		% del total	0,5%	0,9%	0,5%	0,0%	0,0%	1,8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	5	13	6	5	0	29
		Recuento esperado	1,3	5,5	12,0	10,0	,1	29,0
		% del total	2,3%	6,0%	2,8%	2,3%	0,0%	13,4%
	De acuerdo	Recuento	0	26	59	30	0	115
		Recuento esperado	5,3	21,7	47,7	39,7	,5	115,0
		% del total	0,0%	12,0%	27,2%	13,8%	0,0%	53,0%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	1	0	21	40	0	62
		Recuento esperado	2,9	11,7	25,7	21,4	,3	62,0
		% del total	0,5%	0,0%	9,7%	18,4%	0,0%	28,6%
No sabe	Recuento	0	0	0	0	1	1	
	Recuento esperado	,0	,2	,4	,3	,0	1,0	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%	
Total	Recuento	10	41	90	75	1	217	
	Recuento esperado	10,0	41,0	90,0	75,0	1,0	217,0	
	% del total	4,6%	18,9%	41,5%	34,6%	0,5%	100,0%	

Nota: Tabla cruzada prueba de hipótesis específica 5

Prueba de hipótesis específica 6

Formulamos la hipótesis estadística

Ho: El criterio de éxito No se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

H1: El criterio de éxito se relacionan significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 31

Prueba de Chi cuadrado criterio de éxito en la tercera misión de la universidad

Prueba de chi-cuadrado	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	200,116 ^a	20	,000
Razón de verosimilitud	82,487	20	,000
Asociación lineal por lineal	52,099	1	,000
N de casos válidos	217		

Nota: a. 20 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Interpretación

Como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego podemos concluir que, a un nivel de significancia de 0,05, el criterio de éxito se relaciona significativamente con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.

Tabla 32

Tabla cruzada Promedio 6 Criterio de Éxito*VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión

		VD Desarrollo de Valor en la Tercera Misión					Total	
		Algo inadecuado	Ni adecuado ni inadecuado	Algo adecuado	Muy adecuado	No sabe		
Promedio 6 Criterio de Éxito	Totalmente en desacuerdo	Recuento	3	0	3	0	0	6
		Recuento esperado	,3	1,1	2,5	2,1	,0	6,0
		% del total	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	2,8%
	En desacuerdo	Recuento	3	2	3	0	0	8
		Recuento esperado	,4	1,5	3,3	2,8	,0	8,0
		% del total	1,4%	0,9%	1,4%	0,0%	0,0%	3,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	3	15	10	6	0	34
		Recuento esperado	1,6	6,4	14,1	11,8	,2	34,0
		% del total	1,4%	6,9%	4,6%	2,8%	0,0%	15,7%
	De acuerdo	Recuento	1	22	54	38	0	115
		Recuento esperado	5,3	21,7	47,7	39,7	,5	115,0
		% del total	0,5%	10,1%	24,9%	17,5%	0,0%	53,0%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	2	19	31	0	52
		Recuento esperado	2,4	9,8	21,6	18,0	,2	52,0
		% del total	0,0%	0,9%	8,8%	14,3%	0,0%	24,0%
	No sabe	Recuento	0	0	1	0	1	2
		Recuento esperado	,1	,4	,8	,7	,0	2,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,5%	0,9%
Total	Recuento	10	41	90	75	1	217	
	Recuento esperado	10,0	41,0	90,0	75,0	1,0	217,0	
	% del total	4,6%	18,9%	41,5%	34,6%	0,5%	100,0%	

Nota: Tabla cruzada prueba de hipótesis específica 6

4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el proceso del trabajo de investigación doctoral, inicialmente se llevó a cabo el desarrollo analítico de la revisión teórica, tomando en consideración distintos puntos de vista sobre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la tercera misión de las universidades, caso de estudio Universidad Privada de Tacna – Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica - Chile. En dicha revisión se tuvo como resultado conocer de qué manera la revisión literaria se centra en la tercera misión de las universidades, concepto contrastado, en la actualidad adoptado en distintas oportunidades de admisión, en diversas publicaciones dadas en la literatura, analizan este nuevo enfoque sobre su adaptación y adecuación al vínculo con el medio socio-cultural, económico, regional y empresarial, impulsado a un entorno favorable para la evolución y crecimiento del capital intelectual, de importancia para la localidad, región o país, extendiéndose internacionalmente. Las experiencias de ambas universidades como caso de estudio han ido interiorizando gradualmente los propósitos de la tercera misión sin perder de vista su objetivo principal, la integración de la universidad con la sociedad. Se pudo apreciar que existe una brecha significativa donde se puede potenciar el sostenimiento y fortalecimiento, según consenso general, sobre las actividades de la tercera misión, en que las universidades deberán elegir la mejor manera para cumplir su tercera misión mediante acciones como, el desarrollo del capital intelectual, *spin-off* académicos proyecto nacido como extensión de otro anterior emprendimiento, propiedad intelectual, patentes, licencias, programas sociales.

El estudio doctoral en administración, cuyo enfoque sistémico y consistente de desarrollo se encuentra dentro del área educación, alineada gestión del capital humano y administración acorde a las políticas de investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.

Tomando los valores totales sobre la importancia de la gestión del Talento Organizacional se pudo establecer que el 25.4% de los docentes encuestados demandan mayor interés en agregar un valor en el ámbito organizacional. Asimismo, es necesario dar mayor amplitud de entendimiento y compromiso en un 23,9% sobre cómo define la universidad como desarrollo de valor en la tercera misión como transferencia de conocimiento, tecnología y con compromiso social.

Cultura dominante y/o características dominantes: a través de este modelo busca la efectividad en el desempeño de medición, flexibilidad, entidad frente a la dinámica del entorno, o bien, de la estabilidad y control, a la par permite contrastar la cultura organizacional de dos entidades y de acuerdo con el análisis de la dimensión 1: Características Dominantes, en que los docentes conciben a sus organizaciones como espacios formales y estructurados, hacia los logros y resultados teniendo como pilar el desarrollo de la docencia universitaria, como una familia extendida, se pudo observar que la Universidad Privada de Tacna presenta una brecha inferior del 15,9% en relación con la Universidad Santo Tomás. Lo que indica que la UPT presenta un 34.5% que requerirá para dar mayor efectividad en el desempeño docente frente a la dinámica del entorno, estabilidad y control, así como el contraste de la cultura organizacional a través de políticas y/o acciones, planificación orientada al logro de metas y dependiendo del contexto de su implementación para la toma de decisiones.

El liderazgo organizacional auténtico revela habilidades y capacidades que permite visualizar oportunidades a quienes lo practican, inculcar compromiso en los trabajadores y crear cultura organizacional para adaptarlas a nuevos cambios en el entorno. (Meyer & Sletcha, 2004); (Katz & Kahn, 1989, pág. 337) manifiestan que el liderazgo organizacional insta en que: "*... la esencia está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización*"

De acuerdo con el análisis de la dimensión 2: Liderazgo organizacional, en la universidad como ejemplo de mentoría, autocrático enfocado a los resultados y en base a organización, efectividad y economicidad, se pudo observar que la Universidad Privada de Tacna muestra una brecha inferior del 34.3% frente a la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, lo que cabe indicar que la UPT requiere consolidar su liderazgo transformacional en un 52,9% con líderes que alienten, inspiren y motiven a los docentes a innovar y crear cambios que ayuden a crecer a la organización.

(Ulrich, 2008) considera que existe un talento individual y otro organizacional, (HayGroup.es 2000) citado en (Martínez G., 2013) introduce la idea de “*gerencia del talento organizacional*” como escala del conocimiento y gerenciamiento de este. En el talento individual incluidas las capacidades “*sé*”, compromisos “*quiero*” y las acciones que emprende el individuo “*consigo*”. Se plantea que, en la gestión del talento están involucrados el modelo organizativo, la cultura organizacional, los sistemas de dirección, el clima laboral y las acciones de liderazgo, aspectos que deben ser considerados para efectuar una adecuada gerencia del talento organizacional.

De acuerdo con el análisis de la dimensión 3: Gestión del talento organizacional sobre políticas relacionadas con la creación del talento organizacional como prioridad estratégica, el desarrollo de capacidades, reforzando el compromiso y fomentando la acción, se pudo hallar que la Universidad Privada de Tacna presenta una brecha inferior del 29.1% en relación con la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, es decir que en el caso de la UPT, necesita afianzar en un 43,1% la gestión del talento organizacional e implementar indicadores de medición con evidencias, mecanismos que garanticen la sostenibilidad que viene desarrollando, es decir una trilogía: políticas, capacidades, acción, como pilar fundamental.

(Chiavenato, 2009) manifiesta la existencia de tres variables independientes que advierten ser comprendidas en las organizaciones para el logro de los objetivos planteados, principio para el desarrollo organizacional:

el sistema organizacional (conformado por componentes como cultura organizacional, diseño, procesos de trabajo, normativas, entre otros), el nivel grupal (mediante el trabajo en equipo, que adquiere una serie de actitudes que conforman una sinergia particular que determinan el desempeño organizacional de manera positiva o negativa, que además de conocerlas deben comprenderlas y saber conducir las según los propósitos de la organización y en consecuencia con su misión y visión) y el nivel individual (características personales de cada individuo tales como sus competencias, formación académica, historia, actitudes, valores, personalidad, percepción, entre otras).

A través del análisis de la dimensión 4: Desarrollo organizacional, enfocado en la lealtad, confianza mutua, trabajo en equipo, consenso y participación, comprometida con el logro de metas compatibles y optimistas, podemos observar que la UPT presenta una brecha inferior del 21,2% en relación con la UST. Considerando que la UPT requiere un mayor compromiso y trabajo conjunto del 30,5% para consolidar su lealtad y confianza mutua, crear valor a través del entrenamiento, el aprendizaje participativo para alcanzar un grado de predictibilidad de conducta para el logro de sus objetivos establecidos.

La implantación de un plan estratégico de gestión de recursos humanos es dotar a la organización de una herramienta ágil, eficaz y valiosa a mediano y largo plazo que permita identificar y resolver los problemas del día a día, y transmitiendo a sus colaboradores las pautas, obligaciones y necesidades de la organización para actuar en consecuencia.

Para (Romo M. & Márquez de León, 2014, págs. 265-288), la estrategia organizacional consiste en desenvolver tácticas competitivas para introducir políticas y crear una estructura empresarial a la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a un plan estratégico. La estrategia organizacional, parte desde sus principios institucionales donde son plasmados los objetivos de la empresa y en base a

eso giran las políticas de las cuales giran las políticas tácticas, proyectos y programas trazados.

De acuerdo con el análisis de la dimensión 5: Énfasis estratégico, cuyas variables son plan estratégico institucional y sus perspectivas, socialmente responsable que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad; se puede observar que existe una brecha inferior del 17,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás. Para el caso de la UPT, requiere un 21.8% para realizar un monitoreo y socialización periódico de su plan estratégico institucional mediante sus cuatro (4) perspectivas del cuadro de mando integral: aprendizaje y crecimiento, los procesos internos integrados, la fidelización de los estudiantes, a fin de crear valor en la calidad educativa.

Los factores críticos de éxito (FCE), tienen como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de cualquier organización, facilitando la asignación de prioridades dentro de ella la cual implica definir los objetivos globales de la organización, evaluar el funcionamiento de la organización con respecto a esos objetivos. Estos van a identificar aquellos factores del entorno cuyo funcionamiento adecuado o evolución favorable permitirán la implantación con éxito de una estrategia determinada, la que procederá a una aplicación adecuada de los recursos de la organización con el fin de conseguir una eficacia óptima de esta estrategia.

A la hora de definir los factores críticos de éxito de la organización, es necesario que los objetivos que persigue la organización estén claramente definidos, dado que su especificación servirá de base para el estudio de los FCE

De acuerdo con el análisis de la dimensión 6: Criterio de éxito, respecto al cumplimiento de las condiciones básicas de calidad educativa, ganar prestigio generando valor y desarrollo sostenible de la sociedad sobre la base de la investigación como eje central en la producción intelectual; se puede observar que existe una brecha inferior del 17,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás. En el caso de la UPT, se requiere de un 26,4% que evidencie mecanismos para contar con docentes

especializados acordes con sus líneas y proyectos de investigación y cumplir con uno de los fines de la universidad de formar profesionales calidad, integral y con pleno sentido de responsabilidad social acorde a las necesidades del entorno.

Al tocar la dimensión estructural, nos referimos a la fundamentación de la teoría estructuralista de la administración, surgida a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, la cual representa una crítica de la organización formal. Es una síntesis de la escuela clásica (o formal) y de las relaciones humanas (o informal) con aproximaciones a la obra de Weber, quien extendió el estudio a todo tipo de organizaciones no solo a las fábricas y talleres y puso atención a la relación entre los trabajadores y la administración, entre las organizaciones, y entre las organizaciones y su ambiente social. Surge la teoría organizacional como profundización del conocimiento organizacional para entender y poder influir en las organizaciones, las cuales abordaron cuatro puntos esenciales: a) lo que es la organización, b) su estructura c) sus procesos y d) su relación con el medio social. Las organizaciones como unidades sociales constituyen alcanzar fines comunes llevando a cabo actividades en base a resultados tanto para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad, cuyas características comunes vienen a ser: división del trabajo, del poder y de la comunicación, presencia de centros de poder y sustitución de personal.

Asimismo, es importante tener en cuenta los conceptos estructuralistas: eficacia y eficiencia, que nos permite utilizarlo como estándares de medición cómo las organizaciones alcanzan sus objetivos principales. La estructura acomoda partes, en este caso de personas, para formar un todo estableciendo una relación entre las partes, cada una muestra propiedades que resulten de su dependencia a la totalidad. La estructura (el acomodo de personas), tiene funciones bien definidas en cuanto que facilita (o dificulta) la elaboración de procesos organizacionales, minimiza los conflictos, permite ejercer el poder, cuyas características apoyan el diseño organizacional y estos pueden adoptar

diversos sistemas hacia una modernidad acorde con la dinámica del ambiente (aprendizaje, cambio, innovación y negociación entre otros) (Torres Hernández, 2014, págs. 246-256; Chiavenato, 2007, págs. 247-260).

De acuerdo con el análisis de la dimensión 1: Estructural – 1.1 Marco regulatorio, se puede determinar que ambas universidades trabajan en base a un marco regulatorio. La variación es mínima porcentual de 9 puntos, se puede considerar que se cuenta con políticas acordes con la vinculación con el medio insertados en un modelo educativo formativo, de investigación y responsabilidad social para darle continuidad a la permanencia del licenciamiento y/o acreditación institucional como pilar fundamental.

De igual forma en el análisis de la dimensión 1 Estructural – 1.2 Recursos, se llegó a determinar que en ambas instituciones su margen los separa una mínima diferencia del 7,9% en base su estructura organizacional, planes de estudio, recursos económicos y financieros que aseguren su sostenibilidad. El propósito estará en innovar el diseño organizacional frecuentemente para su sostenimiento y fortalecimiento financiero. Para el caso de la UPT tiene que trabajar en 17,2% acorde a los cambios que exige la coyuntura actual para el sostenimiento y fortalecimiento.

(Alcántar & Arcos, 2004), señala que la vinculación universidad - sociedad, sirve de enlace como un instrumento de interacción y beneficio mutuo entre las instituciones de educación superior y los sectores social y productivo, fomenta la pertinencia institucional, favorece el reconocimiento social de la universidad, mejora su imagen y, como consecuencia, el posicionamiento institucional en el entorno al que sirve.

La Vinculación con el Medio, universidad - sociedad establece la relación que se da a través de las diferentes actividades productivas y sus diferentes actores, desde los ámbitos de docencia, investigación, asistencia técnica y extensión universitaria, orientadas a lograr la retroalimentación del quehacer universitario, la transferencia del conocimiento y la contribución oportuna al propósito institucional de servir al país (Pallán Figueroa, 1996)

citado en (Barreno S., Barreno S., & Olmedo V., 2018), tales actividades productivas y de servicios, procesos académicos suelen darse por los departamentos en cooperación con sectores externos a la universidad orientados a resolver problemas y ejecutar programas y proyectos que tengan impactos positivos en el país y el mundo exterior entre empresas públicas o privadas, gobiernos locales, la sociedad civil, instituciones de educación superior públicas o privadas. La vinculación con la sociedad constituye una herramienta política- académica que permite articular en la praxis la docencia y la investigación como funciones sustantivas de las instituciones de educación superior (Simbaña, 2015).

De acuerdo con el análisis de la dimensión 1: 1.3 Vinculación con el medio, se llegó a determinar que existe una brecha inferior del 62,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás en base las alianzas estratégicas, egresados, representantes ante instancias externas. La UPT requerirá trabajar sobre un 33,3% para desarrollar actividades de cooperación mutua y mejorar los planes de formación curricular

De acuerdo con el análisis de la dimensión 2 Articulación académica: 2.1 Articulación con la docencia, podemos observar que existe una brecha inferior del 23,5% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás en función a la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza, así como la proyección social y gestión universitaria, capacitación especializada hacia los docentes por expertos, diseño curricular, ejecución del plan estratégico y convenios de apoyo a la docencia. Para el caso de la UPT existe un 28,1% que requerirá especialmente, promover la cultura de las tres misiones universitarias: la docencia, la investigación y el compromiso con las necesidades sociales, regular la capacitación docente y elaborar una plan basado en un diagnóstico de las competencias de los docentes, así como la ejecución de un programa para incentivar la movilidad docente en las diferentes categorías, nombrados y

contratados, previa revisión de los convenios de apoyo a la docencia (prácticas, formación docente e intercambio)

De acuerdo con el análisis de la dimensión 2 Articulación académica: 2.2 Articulación con la investigación (I+D+i), la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás Sede en Arica Chile presenta una brecha inferior del 36,5% en función al desarrollo de patentes y modelos de utilidad por académicos y estudiantes, proyectos de investigación e innovación de impacto positivos en el entorno inmediato en colaboración con entidades con fondos externos adjudicados, producción del conocimiento en publicaciones de investigación técnica especializada y sobre la mayor disponibilidad de horas no lectivas para los docentes que realizan investigación. Para el caso de la UPT existe un 50,5% que requiere realizar un trabajo en el desarrollo de patentes y modelos de utilidad a fin de crear las condiciones para su posterior transferencia al sector empresarial, en la gestión de proyectos de investigación multidisciplinarios que den soluciones al contexto local, regional, nacional e internacional, promover una colaboración efectiva entre universidad-empresa para el desarrollo conjunto de proyectos de I+D+I para el mercado con fondos adjudicados para la sostenibilidad y fortalecimiento de la política de investigación. Se plantea como sugerencia implementar un plan basado en un diagnóstico de la producción intelectual, donde se produzca el conocimiento de los docentes con indicadores de medición, así como tomar en cuenta el cumplimiento estricto de las disposiciones de la SUNEDU, para obtener resultados concretos en el logro de la condición de calidad IV Líneas de investigación desarrolladas.

De acuerdo con el análisis de la dimensión 3: Desarrollo de valor en la Tercera Misión, la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás presenta una brecha inferior del 31,0% de en función al aporte a la calidad de vida de las personas, aporte al desarrollo de las organizaciones, aporte a la construcción de identidad territorial y aporte al desarrollo sostenible del entorno. Para el caso de la UPT existe un 33,3% que

requiere para desarrollar de un programa de sensibilización que promueva y garantice la igualdad de oportunidades entre los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria, difunda y oriente la acción preventiva en las diferentes formas de deserción de los estudiantes universitarios a través de indicadores de contribución que permita la toma de decisiones oportuna y disminuir la probabilidad del riesgo de deserción. Asimismo, que la universidad desarrolle proyectos de contribución para el sector económico con compromiso social que incluya alianzas a través del conocimiento con recursos públicos y privados adjudicados. Que la universidad participe con un programa de contribución en el plan de desarrollo de la región a través de la investigación, docencia y difusión con carreras afines a las actividades en infraestructura, asistencia técnica y asesoría, emprendimiento y comercialización de resultados de investigación. Asimismo, pueda contribuir a la construcción de identidad local territorial con programas de promoción de la cultura y el patrimonio, aporte al desarrollo sostenible del entorno con proyectos de intervención en la Política Pública, que considere medidas para la continuidad del proceso formativo de los y las estudiantes, “focalizándose especialmente en dar respuestas a las necesidades de conectividad de aquellos(as) estudiantes que carecen de tales medios y que la universidad, como agente de cambio difunda la labor social que contribuya a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). establecidos por la ONU en la Agenda 2030.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con la Dimensión 1, Características dominantes, se concluye que existe una relación significativa con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020. De acuerdo con el análisis de la dimensión se observó que existe una brecha inferior del 15,9% en relación con la Universidad Santo Tomás. Lo que indica que la UPT presenta un resultado favorable del 65,5%, con un espacio de mejora del 34,5%; respecto a la UST cuenta con un resultado favorable del 81,4% y con un espacio de mejora del 18,6%. Sobre la pregunta la universidad cuenta con un adecuado clima laboral como familia extendida, existe una aceptación del 67,3% con una disconformidad del 32,7%; sobre que la universidad está orientada hacia los logros y resultados, teniendo como pilar el desarrollo de la docencia universitaria se tiene una conformidad del 75,1% y una disconformidad del 24,9% y en cuanto la universidad es una organización muy estructurada de tipo de descentralización vertical, se tiene una aprobación del 64,5% y una disconformidad del 35,5%.
2. Dentro del análisis de la Dimensión 2, Liderazgo organizacional, se concluye que existe una relación significativa con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020; de acuerdo con el análisis de la dimensión 2 se observó que existe una brecha inferior del 34,3% entre la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás.

Respecto a la UPT cuenta con una aprobación del 47,1% con un espacio de mejora del 52,9%; la UST cuenta con una aprobación del 81,4% y un espacio de mejora del 18,6%,; sobre la variable liderazgo en la universidad generalmente es considerado como un ejemplo de mentoría, el 58,1% muestra conformidad y el 41,9% no muestra estar conforme; respecto a que la universidad posee liderazgo autocrático enfocado a resultados, el 53,9% muestra su conformidad y el 46,1% manifiesta todo lo contrario; en cuanto que la universidad generalmente es considerada como ejemplo de coordinación, organización, eficiencia, eficacia, efectividad y economicidad el 63,6% manifiesta su conformidad y el 36,4% señala no estar conforme.

3. De acuerdo con la Dimensión 3. Gestión del talento organizacional se concluye que existe una relación significativa con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020, donde se presenta una brecha inferior del 29.1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás. Para el caso de la UPT, presenta una aprobación del 56,9% y una disconformidad del 43,1% y para el caso de la UST cuenta con una aprobación del 86,0% con una disconformidad del 14,0%; respecto a que la universidad cuenta con políticas relacionadas con la creación del talento organizativo el 53,4% manifiesta su conformidad mientras que el 46,6% no lo está; respecto a que la universidad genera valor mediante la gestión del talento como prioridad estratégica el 60,3% se muestra conforme pero el 39,7% no muestra su conformidad y en cuanto a que la universidad desarrolla capacidades reforzando el compromiso y fomentando la

acción, el 63,6% responde positivamente y el 36,4% expresa disconformidad.

4. Respecto a la Dimensión 4. Desarrollo organizacional se concluye que existe una relación significativa con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020, y que a través del análisis de esta dimensión, la UPT presenta una brecha una brecha inferior del 21,2% en relación con la UST. Por lo que la UPT presenta una conformidad del 69,5% con una necesidad de mejora del 30,5%, la UST presenta una conformidad del 90,7% con una necesidad de mejora del 9,3%; respecto a que la universidad tiene unida la organización en base a la lealtad y la confianza mutua, el 66,8% responde afirmativamente y el 33,2% muestra su disconformidad.

5. De acuerdo con la Dimensión 5. Énfasis estratégico, se concluye que existe una relación significativa con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020, y que a través del análisis se tiene que existe una brecha inferior del 17,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás, donde la UPT cuenta con un 78,2% de conformidad y un 21,8% requiere necesidad de mejora. Respecto a que la Universidad socializa las perspectivas estratégicas con la plana docente: aprendizaje y crecimiento, procesos, estudiantes y calidad educativa, el 62,7% manifiesta estar conforme mientras que el 37,3% no está conforme.

6. Respecto a la Dimensión 6. Criterios de éxito se concluye que existe una relación significativa con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020, de acuerdo con el análisis de la dimensión existe una brecha inferior del 17,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás. Respecto a la UPT, existe una conformidad del 73,6% con una necesidad de mejora del 26,4%, la UST tiene una conformidad del 90,7% con necesidad de mejora del 9,3%; respecto a que la universidad define el éxito sobre la base del desarrollo de la investigación como un eje central en la producción intelectual, se tiene que el 69,7% muestra su conformidad mientras que el 30,3 está disconforme.

RECOMENDACIONES

1. Características dominantes: UPT 34.5%; 18,6%, como oportunidad de mejora, es fundamental realizar un diagnóstico de afianzamiento que identifique el tipo de cultura organizacional; sin embargo, de acuerdo con los resultados todo indica que se inclina en una cultura de tipo jerarquía, un lugar muy formal y estructurado. Se recomienda adoptar un tipo de cultura adhocracia, un lugar dinámico y creativo para trabajar donde los docentes puedan desarrollarse para conjugar las demandas futuras a los resultados y tomar acciones.
2. Liderazgo organizacional: Evaluar el tipo de liderazgo que predomina en la organización, de acuerdo con el resultado en esta dimensión se debe atender en forma prioritaria la UPT tiene una oportunidad de mejora la UPT 52.9%; UST 18,6%. Se recomienda un liderazgo de tipo transformacional donde existan altos niveles de comunicación asertiva. Esto reforzará el ambiente y hará más sencillo a que se consigan los objetivos y resultados esperados. Además, el tener una retroalimentación constante para la mejora continua hacia la excelencia..
3. Gestión del talento organizacional: La dimensión requiere una especial atención la UPT 43,1%; UST 30,5%. El talento organizacional tiene que ver con la capacidad para alcanzar resultados superiores, capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, se necesita tres elementos: capacidad, compromiso y tomar acción que tenga creatividad,

innovación, con políticas que articulen la creación del talento, retener el talento, apostar por el talento es apostar por el futuro.

4. Desarrollo organizacional: Presenta una necesidad de mejora UPT 30,5%; UST 9,3%, la aplicación de las ciencias de la conducta en un esfuerzo de largo plazo busca mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el cambio en su entorno hacerla más competitiva, para solucionar problemas. Se recomienda crear valor a través del aprendizaje participativo para alcanzar un grado de predictibilidad de conducta para el logro de los objetivos estratégicos que ayuden a engrandecer la organización.
5. Énfasis estratégico: La UPT tiene un espacio de mejora UPT 21.8%; 4.7%, se recomienda efectuar un plan de monitoreo y seguimiento de los avances y logros con herramientas de gestión institucional, la finalidad de propiciar un acercamiento para conocer la contribución de la universidad a la sociedad, para gestión estratégica se alcanza el modelo de gestión del talento organizacional como propuesta con indicadores de medición clasificado por la pertinencia de capacidades, resultados esperados y del impacto esperado.
6. Criterios de éxito: La UPT requiere una necesidad de mejora UPT 26.4%; UST 9,3%, para definir y garantizar el desarrollo y crecimiento de la organización se recomienda, promover la cultura de la política de calidad para fortalecer el talento humano en la formación integral como profesionales que contribuyan al desarrollo de la sociedad, con calidad, innovación, responsabilidad social, investigación y compromiso ético.

PROPUESTA

Modelo gestión de talento organizacional en la tercera misión

Existen diversas metodologías que se emplean para la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad en las universidades de educación superior con el objetivo de llevar a cabo una evaluación de mejora continua.

Para ello de acuerdo con los resultados de la investigación, como necesidad de medir las contribuciones obtenidas tanto a nivel interno como externo y en coherencia con los requerimientos que exige la SUNEDU en Perú y CNA en Chile, se presenta un modelo de gestión que evalúe su desarrollo de valor en la tercera misión de la universidad en base a cinco necesidades básicas de evaluación: evaluación de necesidades, evaluación de capacidad y pertinencia, evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación de impacto, teniendo como medida de resultados una serie de indicadores evaluativos asociados a cada una de estas necesidades básicas de evaluación las cuales se sugiere llevar a cabo a través de planes y programas de vinculación con el entorno basadas en evidencias.

De acuerdo con lo señalado por (Fleet & et al., 2017), lo relevante en el proceso de evaluación es asegurar la medición desde “la perspectiva del seguimiento y rendición de cuentas que las instituciones de educación superior deben acreditar para vinculación con el medio” (p.25)

Para dar origen al proceso las pautas para la evaluación de las necesidades tomarán en cuenta dos pasos: i) evaluación ex ante y ii) evaluación ex post

i) Evaluación ex ante

El primer paso será aquella que permita verificar antes que comience el desarrollo del proyecto, la factibilidad y la viabilidad de este, es conocer si se cuenta con las condiciones y capacidades técnicas necesarias para la vinculación con el medio logre el éxito, dando como resultado si el proyecto está respondiendo o no a la solución del problema o necesidad y si los recursos asignados permitirán posteriormente su implementación.

- a) **Factibilidad del proyecto de capacidades:** Revisión y uso de los recursos que pudiese alcanzar la universidad. Saber si se cuenta con los socios estratégicos para la ejecución de las capacidades para llevar a cabo el proyecto.
- b) **Evaluación de pertinencia:** Buscar la pertinencia del proyecto a nivel estratégico en la solución del problema o necesidad. En esta etapa se busca la bidireccionalidad del proyecto.
- c) **Evaluación de necesidades:** el cual identifique ¿cuál es el problema por el cual las necesidades no se encuentran cubiertas y diseñar acciones que permitan solucionar dicho problema, conforme a la disponibilidad de recursos, viabilidad técnica y financiera y resultados esperados.

ii) Evaluación ex post

Segundo paso como la recolección y análisis sistemático de evidencias con el propósito de mejorar el entendimiento del objetivo evaluado y sistemático sobre un proyecto, así como tener la capacidad de emitir opiniones respecto al mismo, determinar la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y la sostenibilidad a la luz de los objetivos específicos que se plantean desde su inicio (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012, pág. 13).

- a. **Evaluación de procesos:** durante y finalización de las actividades, proyecto o programas en ejecución. Responde al cómo se implementaron (Gertler & et al., 2017), la identificación de oportunidades, fortalezas y debilidades de la ejecución así como monitoreo y seguimiento.
- b. **Evaluación de resultados:** Al término de cada proyecto, actividad y/o programa, su duración, es dar cumplimiento de los objetivos propuestos, identificar el logro de los resultados esperados, la verificación de la efectividad y eficacia de las acciones propuestas y cómo estas contribuyen a mejorar o solucionar los problemas previamente identificados.

- c. **Evaluación de impactos:** (Salamanca, 1995) define la evaluación de impacto como aquella que se detiene en indagar en los efectos secundarios o colaterales de una intervención social cualquiera, englobando sus externalidades positivas y negativas, efectos directos y secundarios de tipo diferido en el tiempo y que se realiza en dos momentos específicos del ciclo de vida de la intervención social.

Finalizado los proyectos es identificar los efectos de cada actividad, proyecto o programa, los beneficiados, la cual permitirá identificar la relación causa-efecto de los cambios observados (Ver Tabla 32).

Tabla 32

Modelo de gestión del talento organizacional en la tercera misión

Tipo de evaluación	Indicadores propuestos	Fórmula
De pertinencia y capacidades	Capacitación docente	Cantidad de capacitaciones culminadas / Cantidad total de capacitaciones planificadas * 100
	Capacidad investigativa	Número de horas no lectivas dedicadas a la investigación
	Capacidad económica	Cantidad invertida en capacitación / Cantidad promedio de personas capacitadas
	Formalización de relaciones y convenios	Número de redes interinstitucionales / cantidad de convenios formalizados vigentes
De resultados esperados	Convenios adjudicados	Número de convenios suscritos con recursos en el año
	Componentes estratégicos (Misión y Visión)	Número de socializaciones con la comunidad universitaria
	Proyectos de investigación aplicados	Número de proyectos ejecutados
	Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i)	Número de proyectos I+D+ ejecutados
	Publicaciones científicas con otros centros de investigación	Número de publicaciones por programas con otros centros de investigación
Patentes que citan publicaciones científicas.	Número de citas en patentes	
De impacto esperado	Actividades de extensión	Número de personas y/o comunidades beneficiadas
	Logros de aprendizaje	Número de docentes investigadores reconocidos en RENACYT
	Transferencia tecnológica, innovación y emprendimiento	Número de propiedad intelectual reconocida en RENACYT
	Patentes solicitadas	Número de patentes registradas y ejecutadas
	I+D aplicadas	Número de I+D aplicadas/ impacto en la sociedad
	Emprendimientos (de alumnos y de docentes)	Número de emprendimientos ejecutados docentes y estudiantes
	Programas de investigación aplicada para el desarrollo sostenible	Número de proyectos y programas alineados a los ODS
	Publicaciones científicas que contribuyan al desarrollo sostenible	Número de publicaciones científicas en base al desarrollo sostenible
	Proyectos de investigación aplicados	Número de egresados por programa/ número de graduados
	Prácticas profesionales, empleabilidad y seguimiento de no graduados	Número de convenios con el sector público / privado ejecutados
	Consultoría profesional para el sector público y privado	Número de convenios ejecutados con el sector empresarial
Malla curricular	Dos últimas fechas de actualización de la malla curricular	

Nota: Tabla de indicadores aplicado a las necesidades de capacidades y pertinencia, de resultados y de impacto

Tabla 33

Lineamientos estratégico-Institucionales de la UPT y de la UST - Indicadores de propuesta de valor en la tercera misión.

	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	Dimensiones de valoración estratégica	Indicadores de propuesta de valor en la tercera misión	Vinculación de las Dimensiones con los Indicadores de Valoración Estratégica
1	Capacitación especializada de docentes y administrativos el cual se realiza estrictamente en orden de méritos determinado por las evaluaciones semestrales.	Fortalecer el cuerpo de académicos con miras a mejorar el proceso formativo, la investigación y el postgrado. Docente debe continuar siendo el agente del cambio en la UST	De pertinencia y capacidades	Capacitación docente: Cantidad de capacitaciones culminadas / Cantidad total de capacitaciones planificadas * 100 En cada una de las unidades de servicios académicos	D.1 Características dominantes - Estructural - 1.1 Marco regulatorio: (p.2) D.3 Gestión del talento organizacional: (p.8) D.5 Énfasis estratégico: (p.14) D.2 Articulación académica - 2.1 Articulación con la docencia: (p.11; p.13)
2	Producir conocimiento con alto rigor científico para la innovación, el desarrollo y la mejora de la productividad, transfiriendo tecnología para contribuir a la solución de los principales problemas de nuestra región y país.	Potenciar la actividad académica interdisciplinaria de la UST por medio de la generación de proyectos de investigación y de programas de pregrado y postgrado de carácter zonal o nacional.		Capacidad investigativa: Número de horas no lectivas dedicadas a la investigación	D.1 Características dominantes: (p.2) D.3 Gestión del talento organizacional: (p.7) D.2 Articulación académica - 2.1 Articulación con la docencia: (p.11; p.13)
3	Se sustenta en la misión y visión, basada en la situación y tendencia del entorno, así como en los recursos y capacidades de la universidad. Mejoramiento de los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario.	La innovación social como soluciones - sean productos, servicios o procesos- que respondan a necesidades sociales y que están asociadas a un mejor uso de los recursos.		Capacidad uso de los recursos - económicos: Cantidad invertida en capacitación / Cantidad promedio de docentes capacitadas	D1. Estructura - 1.2 Recursos (p.7)
4	Incrementar las alianzas para la internacionalización y cooperación interinstitucional	Número de proyectos de innovación social por carrera sede; progresión de atenciones clínicas, de convenios activos y proyectos colaborativos con instituciones públicas y privadas.		Formalización de relaciones y convenios: Número de redes interinstitucionales / cantidad de convenios formalizados vigentes	D.3 Gestión del talento organizacional (p.9) D1. Estructura - 1.3 VcM: (p.10) D.2 Articulación académica - 2.1 Articulación con la docencia: (p.16)

	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	Dimensiones de valoración estratégica	Indicadores de propuesta de valor en la tercera misión	Vinculación de las Dimensiones con los Indicadores de Valoración Estratégica
5	Elaborar e implementar un programa anual de alianzas estratégicas y convenios de cooperación interinstitucional	Convenios y articulación de programas	De resultados esperados	Convenios adjudicados: Número de convenios suscritos con recursos en el año.	D.3 Gestión del talento organizacional: (p.9)
6	El propósito fundamental y la razón de ser de la UPT: <i>"Somos una universidad sin fines de lucro socialmente responsable que forma profesionales competentes con sentido humanista que contribuyen al desarrollo sostenible de la sociedad"</i> Incrementarla inserción de los egresados en el mercado laboral. Incrementar la satisfacción de las empresas, instituciones públicas y profesionales con trabajos independientes. Aumentar el nivel de conocimiento que se tiene de RSU	Propósito de la UST: <i>"Contribuir al desarrollo del país, mediante la formación de profesionales y graduados con competencias disciplinarias, de aprendizaje y personales, inspiradas en valores cristianos, que les permitan desempeñarse y desarrollarse integralmente en el mundo laboral y en su entorno, y mediante generación de conocimiento, innovación y vinculación con el medio, en ámbitos pertinentes"</i> . Un primer eje de este foco implica actualizar el modelo de gestión acorde a la nueva Misión y Visión Santo Tomás, para fortalecer capacidades institucionales que le permitan abordar los desafíos de adaptación a cambios del entorno, y avanzar exitosamente en el logro de la estrategia institucional.		Componentes estratégicos (Misión y Visión): Número de socializaciones con la comunidad universitaria	D.1 Características dominantes - Estructural - 1.1 Marco regulatorio p.2 D.4 Desarrollo organizacional (p.10) D.5 Énfasis estratégico (p.14) D.3 Desarrollo de valor - 3.2 Aporte al desarrollo de la organización (p.27)

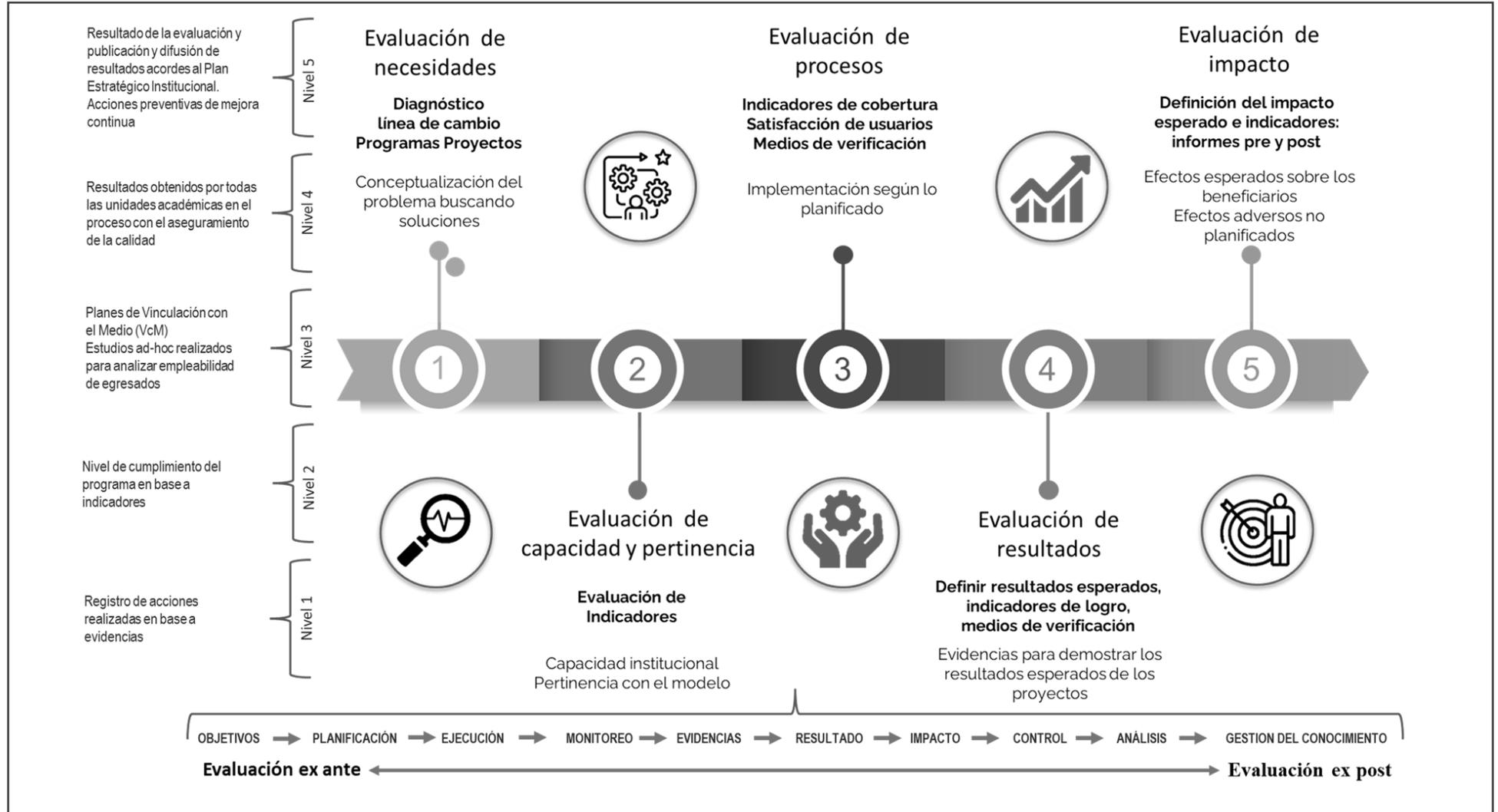
7	<p>Proyectos de investigación y gestión interna, para contribuir al desarrollo sostenible de nuestra región y país.</p> <p>Proyectos, acciones y actividades de la UPT se guían y orientan a las políticas institucionales:</p> <p>La acreditación de la calidad educativa obligatoria para todos los programas de pregrado y postgrado de la UPT</p> <p>El modelo educativo está orientado a asegurar la calidad en la formación de profesionales competentes con alta exigencia académica y responsabilidad social y ambiental.</p> <p>Los proyectos y programas académicos de la UPT incluyen el componente de Responsabilidad Social Universitaria</p> <p>Porcentaje de investigadores que han participado en proyectos de investigación :en otra universidad nacional o extranjera.</p>	<p>Proyectos estratégicos y se profundiza el cambio del modelo de gestión.</p> <p>Los focos y sus proyectos estratégicos son:</p> <p><u>Experiencia transformadora del estudiante:</u> profundizar nuestro modelo educativo para atender distintos ritmos y formas de aprender:</p> <p>Talentos académicos para el proyecto educativo: fortalecer el cuerpo de académicos con miras a mejorar el proceso formativo, la investigación y el postgrado</p> <p><u>Conexión e impacto con la comunidad:</u> Prioriza el aprendizaje y servicio junto con la innovación social como métodos bidireccionales de vinculación con el medio.</p> <p><u>Convergencia y colaboración institucional:</u> Fortalece las sinergias en las áreas de soporte proveyendo a la institución de herramientas modernas que permitan a las unidades académicas y de gestión usar la información para potenciar el trabajo colaborativo e interdisciplinario con mayor eficiencia e impacto</p> <p>Reforzando proyectos específicos en el (Plan estratégico Institucional) PEI donde las competencias se dan para avanzar y tener éxito en sus proyectos de vida.</p>	<p>De impacto esperado</p>	<p>Proyectos de investigación aplicados: Número de proyectos ejecutados</p> <p>Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i): Número de proyectos I+D+ ejecutados</p> <p>Publicaciones científicas con otros centros de investigación: Número de publicaciones por programas con otros centros de investigación.</p> <p>Actividades de extensión: Número de personas y/o comunidades beneficiadas.</p> <p>I+D aplicadas: Número de I+D aplicadas/ impacto en la sociedad</p> <p>Programas de investigación aplicada para el desarrollo sostenible: Número de proyectos y programas alineados a los ODS</p> <p>Proyectos de investigación aplicados Número de egresados por programa/ número de graduados</p> <p>Publicaciones científicas que contribuyan al desarrollo sostenible</p> <p>Número de publicaciones científicas en base al desarrollo sostenible.</p> <p>Logros de aprendizaje</p> <p>Número de docentes investigadores reconocidos en RENACYT</p>	<p>D.1 Características dominantes p.2</p> <p>D.3 Gestión del talento organizacional p.8</p> <p>D.5 Énfasis estratégico p.14</p> <p>D.6 Criterios de éxito p.18</p> <p>D.1 Estructural 1.3 Vinculación con e medio p.8; p.10</p> <p>D.2 Articulación académica - 2.1 Articulación con la docencia p.11</p> <p>D.2 Articulación académica - 2.2 Articulación con la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) p.17; p.18; p.19; p.20; p.21</p> <p>D.3 Desarrollo de valor en la 3ra Misión - 3.4 Aporte al desarrollo sostenible del entorno p.33</p>
---	--	---	-----------------------------------	--	--

8	<p>Incrementar la producción intelectual de la UPT</p> <p>Porcentaje de docentes con libros publicados</p> <p>Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o Investigadores</p> <p>Porcentaje de trabajos de investigación publicados en ALICIA en relación al total de trabajos de investigación</p>	<p>La participación de académicos en estos proyectos pretende incentivar el trabajo riguroso y metódico a nivel de las escuelas, facultades y sedes, buscando una aproximación multidisciplinaria a las problemáticas estudiadas.</p> <p>Se cuenta con 9 Centros de Investigación Aplicada e Innovación, los cuales tienen un alcance a nivel nacional. A través de ellos, la institución aporta a la solución de problemas productivos concretos y ayuda a resolver diversas problemáticas de interés público y privado, contribuyendo en el desarrollo social y económico del país</p> <p>Utilidad de las patentes como fuentes de información, el CEDE debe articular dentro de sus acciones estratégicas la creación de instrumentos en la etapa de identificación. El uso de patentes libres permite ampliar las posibilidades de generación de ideas de negocio brindadas a los emprendedores de la UST.</p>		<p>Patentes que citan publicaciones científicas:</p> <p>Número de citas en patentes</p> <p>Patentes solicitadas:</p> <p>Número de patentes registradas y ejecutadas</p> <p>N - de docentes con al menos una publicación indexada en Scopus, Scielo o ISP/Nro total de docentes</p> <p>Nro de docentes con al menos un libro publicado/Nro total de docentes</p> <p>Número de patentes registradas por alumnos, docentes y /o investigadores</p> <p>Porcentaje de docentes que realizaron publicaciones en Scopus, Scielo o ISI</p>	<p>D.2 Liderazgo organizacional p.4</p> <p>D.3 Gestión del talento organizacional p.9</p> <p>D.5 Énfasis estratégico p.14</p> <p>D.6 Criterio de éxito p.18</p> <p>D.3 Desarrollo de valor en la 3ra misión - D.1 Estructural - 3.1 Marco regulatorio p.1 a)</p> <p>D. Estructural 3.3 Vinculación con el medio p.8; p.10</p>
9	<p>Impulsar el proceso de incubación y emprendimiento</p>	<p>Generar emprendimiento en base a competencias prácticas, con la utilización de la investigación con capacidad de adaptación al cambio, habilidades comunicativas, liderazgo, capacidad de trabajar en equipo, y de generar redes, entre otras.</p>		<p>Emprendimientos (de alumnos y de docentes):</p> <p>Número de emprendimientos ejecutados docentes y estudiantes</p> <p>Número de emprendimientos</p>	<p>D.1 Liderazgo organizacional 9.4</p> <p>D.3 Desarrollo de valor en la 3ra misión 3.1 marco regulatorio p.23</p>

Nota: Gestión Estratégica de ambas Instituciones - Vinculación de las Dimensiones con los Indicadores de Valoración Estratégica.

Figura 65

Modelo gestión de talento organizacional y el desarrollo de valor en la tercera misión universitaria



Nota: Modelo de gestión que evalúe su desarrollo de valor en la tercera misión de la universidad (Music T. & Venegas L., 2020) (Majmud V. & et al., 2018)

REFERENCIAS

- Acosta H., J. (2018). Efecto de los factores del entorno de la organización según Hellriegel y Slom, en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna. *Doctorado en Administración*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Aguilar V., A., & et al. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista mexicana de agronegocios* 33, 633-648. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14127709022>
- Alama S., E. M. (2009). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Alcántar, V. M., & Arcos, J. L. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6 (1), 1-12.
- Aldeanueva Fernández, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, ISSN: 1133-3677, 46, 235-254.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía - Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alzate Ortiz, F. (2015). La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual. *Rev. Gestión de la Educación* ISSN: 2215-2288 5(2), 137-150.

- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M. d.-P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano Nuevos escenarios laborales*. Universidad Ecotec. doi:[https://doi:10.21855/librosecotec.26](https://doi.org/10.21855/librosecotec.26)
- Associació Catalana d'Universitats Públiques - ACUP. (2008). *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña - Estrategias y proyectos para la Universidad Catalana*. ACUP - Associació Catalana d'Universitats Públiques.
- Astigarraga, E., & Eizagirre, A. (2017). El reto de la tercera misión, una visión desde Mondragón Unibertsitatea. *La Cuestión Universitaria* 9, 74-87.
- Astigarraga, E., & Eizagirre, A. (2017). El reto de la tercera misión. Una visión desde Mondragón. *La Cuestión Universitaria*, 9, 74-87. Obtenido de file:///C:/Users/ELARD/AppData/Local/Temp/Dialnet-ElRetoDeLaTerceraMisionUnaVisionDesdeMondragonUnib-6279489.pdf
- Barceló Llauger, M. (2000). Gestión del conocimiento e innovación. *Dyna* 34, 39-42.
- Barreno S., M., Barreno S., Z., & Olmedo V., A. (2018). La educación superior y su vinculación con la sociedad: referentes esenciales para un cambio. *Universidad y Sociedad*, 40-45.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership 2da Ed.* Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bermúdez, A., & García G., R. (2002). Compromiso social. *Acciones e investigaciones sociales*, 125-138.
- Bonaccorsi, A., & Daraio, C. (2007). *Universities as strategic knowledge creators*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Bonilla Cely, S., & Medina García, V. (2014). La transferencia de conocimiento para el proceso de talento humano de las mipymes mediante las empresas simuladas. *Aisti - Asociación Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, 194-199.
- Bonilla, S., & Medina, V. (2014). La transferencia de conocimiento para el proceso de talento humano de las mipymes Mediante las empresas simuladas. *Cisti-Iberian Conference on Information Systems & Technologies*, 194-199.

- Brunner, J. J. (2014). La idea de la universidad pública en América Latina: Narraciones en escenarios divergentes. *Educación XXI*, 17(2), 17-34. doi:<https://doi.org/10.5944/educxx1.17.2.11477>
- Bueno Campos, E. (2007). La Tercera Misión de la Universidad: El reto de la Transferencia del conocimiento. *Revista madri+d*, ISSN-e 1579-9506 - 41. Obtenido de <http://www.madrimasd.org/revista/revista41/tribuna/tribuna2.asp>
- Bueno Campos, E. (2013). El Capital Intelectual como sistema generador de Emprendimiento e Innovación. *Economía Industrial*, ISSN 0422-2784, 388, 15-22. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4366983>
- Bueno Campos, E., & Casani Fernández d-N., F. (2007). La tercera misión de la universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación. *Economía industrial*, ISSN 0422-2784, 366, 43-59. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2510911>
- Bueno, E., Salmador, M., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios economía aplicada* 26(2), 43-64. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113187003>
- Bustelo R., C., & Amarilla I., R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *PH ISSN 2340-7565*. doi:<http://10.33349/2001.34.1153>
- Calderón Martínez, M. (2017). Tercera misión de la universidad. Una revisión de la literatura sobre emprendimiento académico. *Vincula Téctica EFAN*, ISSN: 2448-5101 3(1), 364-373.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2007). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. EU: Jossey-Bass.
- Cancino, V., & Cárdenas, J. (2018). Políticas y estrategias de vinculación con el medio en universidades regionales estatales de Colombia y Chile. *Innovar*, vol. 28, núm. 68, 91-104. doi:[10.15446/innovar.v28n68.70474](https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70474)

- Casado Cañeque, F. (2007). *Alianzas Público Privadas para el Desarrollo*. Madrid: Documento de Trabajo N°9 - Fundación Carolina CeALCI.
- Castillo C., R. D. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. México: Edit. Red Tercer Milenio S. C. ISBN 978-607-733-011-0.
- Chang Castillo, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y Empresa. *Revista Nacional de Administración, 1(1)*, 85-94. doi:<https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.286>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Clark, B. (1999). Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation. *International Association of Universities and Elsevier Science, New York*, 373-374.
doi:<https://doi.org/10.1023/A:1003771309048>
- Comisión Nacional de Acreditación [CNA]. (2013). *Reglamento sobre áreas de acreditación acorde al artículo 17 de la Ley 20.129*. Chile: CNA.
- Consejo Nacional de Educación (CNED). (2020). *Consejo Nacional de Educación (CNED)*. Obtenido de <https://www.cned.cl/sistema-nacional-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-superior-sinaces>
- Coyne, K. (1986). Sustainable Competitive Advantage- What it is, what it isn't. *Business Horizons, 29 (1)*, 54-61.
- Cruz Ros, S. (2001). Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo: una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. *Disertación doctoral*. Universidad de Valencia, España.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dias Daniel, A., & Teixeira, A. (2020). *Examining the role of entrepreneurial Universities in Regional Development*. USA: IGI Gopal.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of*

- Management Review* 11(3), 618-634. Obtenido de :
<http://www.jstor.org/stable/258314>
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Butterworth Heinemann.
 Obtenido de <http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf>
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to Make Strategic Alliance Work.
MIT Sloan Management Review, Volumen 42(4), 37-43.
- Escotet, M. (2006). Gobierno, rendición de cuentas y financiamiento de la
 universidad. *La educación superior en el mundo 2006*, 24-38.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The triple helix-university-industry-
 government relations: A Laboratory for knowledgebased economic
 development. *EASST Review, 14 (1)*, 14-19. Obtenido de
<https://www.researchgate.net/publication/241858820>
- Etzkowitz, H., Webster, A., & Gebhardt, C. (2000). The Future of the University
 and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to
 Entrepreneurial Paradigm. *Research Policy, 29 (2)*, 313-330.
 doi:[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00069-4)
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*.
 México: Trillas.
- Fiszbein, A., & Lowden, P. (1999). *Trabajando Unidos para el Cambio: Alianzas
 Público-Privadas para la Reducción de la Pobreza en América Latina y el
 Caribe*. Washington, D. C.: Banco Mundial.
- Fleet, N., & et al. (2017). *Aseguramiento de la calidad en educación superior:
 cuaderno de investigación*. Chile: CNA Chile.
- Forero de M., I. (2009). La sociedad del conocimiento. 40-44. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476248849007>
- French, W. L., & Bell, J. C. (1981). *Organizational Development: Behavioral
 Science Interventions for Organizational Improvement*. NJ: Prentice-Hall,
 Englewood Cliffs.
- García P., M. (2015). Capital Humano y su aportación al resultado de la empresa:
 Análisis en el sector industrial. *Doctorado*. Universidad de Valladolid,
 Valladolid, España.

- García Peñalvo, F. J. (2016). La tercera misión - The third mission. *Education in the Knowledge Society*, 7-18.
doi:<http://dx.doi.org/10.14201/eks2016171718>
- García S., M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle* 42, 43-61.
- García-Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas. *Universia Business Review*, ISSN 1698-5117, 3, 70-83. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300306.pdf>
- Gareth R., J. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- Gertler, P., & et al. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Madrid: BID Grupo Banca mundial 2da Edic.
- Gibson, J., & et al. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructuras y procesos*. México D.F.: McGraw - Hill/Interamericana editores S.A.
- González F.-L., M., & González G., G. R. (2013). ¿Extensión universitaria, proyección social o tercera misión? Una reflexión necesaria. *Revista Congreso Universidad*, 2(2), 1-11.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review - Berkeley Hass*, 114-135. doi:<https://doi.org/10.2307/41166664>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal, Special Issue 19*, 293-317. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- Gulati, R., Khanna, T., & Nohria, N. (1994). Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances. *MIT Sloan Management Review* 35, no. 3, 61-69. Obtenido de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=45828>
- Hernández Sampieri, R., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill - Interamericana editores SAC.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*. México: Cengage Learning 9na Edición.
- Howard, J., & Sharma, A. (2006). Third Mission: Communities Engagement. *Universities' Business/Higher Education Round Table: Fitzroy, 11*, 1-8.
- InfoResources Focus. (2005). ¿Desarrollo rural a través de las Alianzas Público-Privadas (APP)? *InfoResources Focus, Focus n °1/05*, 1-16.
- Intriago Manzaba, D. (2018). Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones de Educación Superior. *Doctorado en Ciencias Administrativas*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive 13(1)*, 43-57.
doi:<https://10.5465/AME.1999.1567311>
- Ireland, R., Hitt, M., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management, 28(3)*, 413-446.
doi:<https://doi.org/10.1177/014920630202800308>
- Jaques, E. (2012). *La organización requerida. un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Jaques, E. (2017). La teoría de la organización requerida de Elliot Jaques: el capítulo faltante el los libros de texto de administración. *SIGNOS / ISSN: 2145-1389 9(1)*, 99-112. doi:<http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0001.07>
- Jaramillo N., O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos - pensamiento y gestión. *Pensamiento & Gestión, 103-137*.

- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento - Construyendo compromiso*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones 2da. Ed.* México: Trillas.
- Kvale, S. (1920). *las entrevistas en investigación cualitativas*. Madrid - España: Ediciones Morales - Morata.
- Laredo, P. (2007). *Toward a third mission for universities. UNESCO Regional Seminar Globalizing Knowledge: European and North American Regions and Policies addressing the Priority Issues of other*. Paris, Francia: UNESCO. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001578/157815e.pdf>
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Lorange, P., Roos, J., & Simcic Bronn, P. (1992). Building Successful Strategic Alliances. *Long Range Planning*, 25 (6), 10-17.
doi:[http://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90164-W](http://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90164-W)
- Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones. *Revista de Investigación* 88(40), 148-165. Obtenido de <http://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>
- Majmud V., P., & et al. (2018). *Modelo de Evaluación para la vinculación con el medio*. Chile: Universidad Tecnológica de Chile.
- Manturano P., T. U. (2020). "Gestión del talento humano y el clima organizacional en los docentes de la carrera profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018. *Doctor en Administración*. Universidad nacional de Ucayali, Ucayali, Perú.
- Markuerkiaga, L., Caiazza, R., Igartua-L., J., & Errasti, N. (2016). Factors fostering students' spin-off firm formation: An empirical comparative study of universities from North and South Europe. *Journal of Management Development*, 35(6), 814-846. doi:<https://10.1108/JMD-03-2016-0034>

- Martínez d-Ita, M. E., Piñero, F. J., & Figueroa D., S. (2013). *El papel de la universidad en el desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Martínez G., C. (2013). Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas. *Tesis doctoral*. Universidad Atónoma de Barcelona, España.
- Mendoza B., W. (2013). Nivel de emprendimiento en la gestión de universidades privadas de las regiones de Tacna y Moquegua. *Doctorado en Administración*. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Meyer, P., & Sletcha, R. (2004). *Los 5 pilares del liderazgo: Fundamentos sólidos para el liderazgo*. Pentel.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública*. Perú: Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA.
- Ministerio de Educación - MINEDU. (2019). *Resolución Viceministerial N°020-2019 MINEDU - abc de licenciamiento*. Perú: Ministerio de Educación. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/pdf/rvm-n-020-2019-aprueba-la-cbc-de-licenciamiento.pdf>
- Mitchell, T. R. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. USA: McGraw-Hill College; Subsequent edición.
- Molas Gallart, J. (2005). Definir, quantificar i finançar la tercera missió: un debat sobre el futur de la universitat. *Coneixement i societat*, 7, 6-27.
- Molas Gallart, J., & Castro Martínez, E. (2007). Ambiguity and conflict in the development of 'Third Mission' indicators. *Research Evaluation*, 16 (4), 321-330. doi:<http://doi.org/10.3152/095820207X263592>
- Molas Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scott, A., & Duran, X. (2002). Measuring Third Stream Activities. *SPRU - Science and technology Policy Research*, 1-97.
- Montes Romero, A., & Sabater Sánchez, R. (2002). Alianzas Estratégicas: Modelo para la Gestión del proceso de negociación. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, N° 2, 84-99.

- Montoya Agudelo, C. A. (2013). *Notas de gestión humana*. Sabaneta. Universidad CEIPA.
- Music T., J., & Venegas L., J. (2020). *Vinculación con el medio - Ampliando la mirada*. Chile: Aqualis Superior - Foro de Educación Superior.
- Nelles, J., & Vorley, T. (2010). From policy to practice: engaging and embedding the third mission in contemporary universities. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(7/8), 341-353.
doi:<http://10.1108/01443331011060706>
- OCDE. (2019). *El trabajo de la OCDE sobre educación y competencias*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: OCDE. Obtenido de <https://www.oecd.org/education/El-trabajo-de-la-ocde-sobre-educacion-y-competencias.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (2021). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (20 de 08 de 2019). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. *Educación Superior y Sociedad* 9(2), 97-113. Obtenido de <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>
- Ortega y Gasset, J. (1930). *Misión de la Universidad*. Madrid, España: Revista de Occidente - 1ra Edición.
- Ortíz Bojacá, J. (2016). Modelo de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior (IES) en Colombia. *Doctorado en Administración*. Universidad Libre, Colombia.

- Ortiz-Reyes, M.-A., Williams T., D., Delgado, M., López, J., & Negrón, N. (2017). La tercera misión de las Universidades: Enfoques, indicadores principales y descriptores de un grupo selecto de Instituciones de Educación Superior de Puerto Rico. *Cuaderno de la investigación en la educación*, 32, 30-50.
- Pallán Figueroa, C. (1996). *Primer Encuentro Regional de Vinculación entre las Instituciones de Educación Superior y la micro, pequeña y mediana empresa*. Tuxtla: UNACH.
- Panciroli, C., & Macauda, A. (2016). University museums and the Third Mission: the project “Young people for culture” in the Museum Laboratory of Education of Bologna University. *REM - Research on Education and Media*, 8(2). doi:<https://10.1515/rem-2016-0013>
- Pastrana D., N. (2015). Modelo de Medición del Capital Intelectual en las carreras acreditadas de Ingeniería Industrial del Perú. *Doctorado en Ingeniería Industrial*. Universidad Nacional de San Marcos, Perú.
- Peñaloza A., E. (2014). El capital intelectual en la gestión de la Universidad Privada de Tacna. *Doctorado en Administración*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Peñaloza S., L., Panchi V., V., & Castro R., D. (2018). Desarrollo del talento humano como estrategia para la formación de docentes universitarios. *Revista RedCA ISSN: 2594-2824 1(1)*, 55-72.
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2004). Understanding employee trust in management: Conceptual clarification and correlates. *Public Personnel Management*. 33(3), 277-290. doi:<https://10.1177/009102600403300303>
- Peters, T., Waterman, R., & Philips, J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. doi:[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2011). La creación de Valor Compartido. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 1-18. Obtenido de <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

- Quirós T., F. (2015). Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial. *Tesis Doctoral*. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Quirós Tomás, F. (2015). Análisis de las Tendencias en Gestión de los Recursos Humanos desde una Perspectiva Académica y Empresarial. *Doctorado en Administración de Empresas*. Universidad de Sevilla, Barcelona - España.
- RAE. (2001). *Diccionario de la lengua española: Real Academia Española*. Madrid.
- Ramírez Salazar, M., & García Valderrama, M. (2010). Alianza Universidad-Empresa-Estado: como una estrategia para promover innovación. *EAN*, 68, 112-133. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a09.pdf>
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional. 10ma. Edición*. México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración, 13 ed.* México: Pearson Educación de México S.A.
- Romo M., G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Revista: pensamiento y gestión*. 36, 265-288. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5573>
- Ruíz A., L., & Camargo M., D. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración - Universidad el Bosque*.
- Ruiz Dueñas, J. (2004). La tercera función. *Revista Reencuentro*, 39, 15-23. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34003903>
- Sabater S., R., Ruiz M., J., & Carrasco H., A. (2005). Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar. *Organización de Empresa y Finanzas*, 1-30.
- Salamanca, F. (1995). *Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales*. Chile: Naciones Unidas.
- Sanabria-Rangel, P. E., Morales-Rubiano, M. E., & Ortiz-Riaga, C. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento.

Educación y Educadores, 18(1), 111-134.

doi:<https://10.5294/edu.2015.18.1.7>

Sánchez A., G., & Pérez B., J. (2018). La tercera misión de las universidades: innovación, emprendimiento t compromiso social. *RUDICS - Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*, 61-63, Vol.9 N°17.

Sandmann, L., & Jones, D. (2019). *Building the field of higher education Engagement: Foundational Ideas and Future Directions*. USA: Stylus Publishing, LL.

Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional*. Santiago - Chile: RII Editores.

Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupt/104478?page=25>

Schermerhon, J., & Hunt, J. (1997). *Basic Organizational Behavior*. Wiley.

Secundo, G., Pérez, S. E., & Leitner, K. H. (2017). An Intellectual Capital framework to measure universities' third. *Elsiever*, 123(C), 229-239.

doi:<https://10.1016/j.techfore.2016.12.013>

Secundo, G., Pérez, S., Martinaitis, Z., & Leitner, K. (2017). An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities.

Elsevier, Technological Forecasting & Social Change, 123, 229-239.

doi:<http://10.1016/j.techfore.2016.12.013>

Sepúlveda, J. (7 de Octubre de 2017). La Universidad como fuente de creación de valor compartido - elmostrador. Chile, Chile, Chile. Obtenido de

<https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2017/10/08/la-universidad-como-fuente-de-creacion-de-valor-compartido/>

Simbaña, H. (2015). La vinculación con la sociedad ¡Entre el ser y el deber ser! Rupturas. *Rupturas*.

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad

Educativa (SINEACE). (06 de Febrero de 2018). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de

<https://www.gob.pe/institucion/sineace/noticias/185892-implementacion-del-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad-contribuye-con-el-pais>

Slaughter, S., & Leslie, L. (1997). Academic capitalism: Politics, policies and the entrepreneurial university. *John Hopkins University Press, Baltimore*.

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339–358.
doi:<https://DOI:10.2307/2392246>
- Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Iberoamericana de Educación*, 45(6), 1-10.
doi:<https://doi.org/10.35362/rie4562024>
- Tinoco Gómez, O., & Vizarreta Chía, R. (2019). Extensión universitaria, proyección social y su relación con la investigación y formación profesional en el marco del proceso de acreditación universitaria en la FII. *Industrial Data*, 17(1), 39-45. doi:<https://10.15381/idata.v17i1.12031>
- Tirso, J. A. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio Social: Factores claves e influyentes para el éxito Personal*. HÄFTAD Spanska: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo editorial Patria.
- Tribunal Constitucional (TC). (2017). Inclusión y equidad. *Sentencia*. STC 00853-2015-PA/TC, fundamento 13, Perú.
- Ulrich, D. (2008). The talent trifecta. Work-face management. *Research Gate* 22(2). doi:10.1108 / dlo.2008.08122bad.003
- Uranga, W. (2002). Gestionar la comunicación en las prácticas sociales, organizaciones y comunidades. *Oficios terrestres*, 234-241. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46822/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vásquez Eespinoza, P. (2019). Inclusión educativa universitaria para personas en condición de discapacidad intelectual y la visión social de las neurociencias (teoría informacional). *Educación XXVIII(54) ISSN 1019-9403*, 28(54), 243-265. doi:<https://doi.org/10.18800/educacion.201901.012>
- Vilalta, J. M. (2013). La tercera misión universitaria. Innovación y transferencia de conocimientos en las universidades españolas. *Studia XXI*, (4), 7-9. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11162/119645>

- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. (2000). *Comportamento Organizacional. Criando Ventagem Competitiva 3ra Ed.* Sao Paulo, Brasil: Saraiva.
- Wallman, J. P. (2010). Strategic Transactions and Managing the Future: A Druckerian Perspective. *Management Decision*, 48(4), 485-499.
doi:<https://10.1108/00251741011041300>
- Watson, D., Hall, L., & Tazzyman, S. (2016). Trick or Treat: Academic Buy-in to Third Stream Activities. *Industry and Higher Education*, 30(2), 155-167.
doi:<https://doi.org/10.5367/ihe.2016.0301>
- Yokoyama, K. (2006). Entrepreneurialism in Japanese and UK universities: Governance, management, leadership, and funding. *In Higher Education (Vol. 52, Issue 3)*, 523-555. doi:10.1007/s10734-005-1168-2
- Zand, D. E. (2010). Drucker's Strategic Thinking Process: Three Key Techniques. *Strategy & Leadership*, 38(3), 23-28.
doi:<https://doi.org/10.1108/10878571011042078>
- Zarco J., H. (2015). Public-private partnerships: a multidimensional model for contracting. *Revista Internacional de Políticas Públicas 1 (1)*, 22-40.
doi:[Http://10.1504 / IJPP.2005.007791](http://10.1504/IJPP.2005.007791)

APÉNDICE

ANEXO N°01: Matriz de Consistencia:

Tema: «Gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad» Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>1. Interrogante Principal ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad? Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020</p> <p>2. Interrogantes específicas</p> <p>1. ¿De qué manera se relaciona gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes? Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>2. ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional? Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p>	<p>1. Objetivo General Analizar de qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad: Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020</p> <p>2. Objetivos Específicos</p> <p>1. Determinar de qué manera se relaciona gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>2. Determinar de qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p>	<p>1. Hipótesis General Existe una relación significativa en la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad: Caso: Chile y Perú, 2020.</p> <p>2. Hipótesis Específicas H1: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>H2: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p>	<p>Variable Independiente (X): X1. Gestión Talento organizacional</p> <p>Indicadores: Características Dominantes</p> <ul style="list-style-type: none"> · Clima laboral · Desarrollo de la docencia universitaria · Organización estructura vertical <p>Liderazgo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mentoría ejemplar · Autocrático · Eficiencia, eficaz, efectividad, economicidad <p>Gestión del Talento Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Políticas de creación del talento organizativo · Gestión del talento como prioridad estratégica · Desarrollo de capacidades, compromiso y acción <p>Desarrollo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Organización en base a lealtad y confianza mutua · Trabajo en equipo · Compromiso en el logro de metas compatibles <p>Énfasis Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> · Plan estratégico institucional · Perspectivas estratégicas de BSC 	<p>Tipo de Investigación Básica, porque esta investigación busca aumentar la teoría, por lo tanto, se relaciona con nuevos conocimientos.</p> <p>Diseño de la Investigación Correlacional, que se buscará medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, cuantificar y analizar su vinculación las cuales se sustentará en las hipótesis sometidas a prueba. No experimental, puesto que no se manipulará deliberadamente las variables que se busca interpretar mediante la observación los fenómenos de interés. (Hernández Sampieri, 2014)</p> <p>Ámbito de estudio Universidad Santo Tomás – Chile y Universidad Privada de Tacna – Perú</p>

<p>3. ¿De qué manera la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad se relaciona según el talento organizacional? Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>4. ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional? Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>5. ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico? Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020</p> <p>6. ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito? Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p>	<p>Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>3. Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad se relaciona según el talento organizacional. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>4. Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>5. Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y</p>	<p>Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>H3: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el talento organizacional. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>H4: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>H5: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Competencias profesionales humanista al desarrollo sostenible. <p>Criterio de Éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento condiciones básicas de calidad (CBC) Generar valor y desarrollo sostenible de la sociedad Desarrollo de la investigación como eje central en producción intelectual. <p>Variable Dependiente (Y) Y1. Desarrollo de Valor en la Tercera Misión</p> <p>Indicadores Dimensión Estructural Marco regulatorio</p> <ul style="list-style-type: none"> Políticas acordes a la vinculación con el medio (VcM) Modelo Educativo formativo, a la investigación y la RSU Licenciamiento y/o acreditación institucional Conocimiento del marco regulatorio <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta educativa coherente a los planes de estudio y recursos Universidad. Estructura organizativa Sostenibilidad económica y financiera Vinculación con el Medio (VcM) Convenios de cooperación mutua Comunicación con egresados y titulados para mejora del plan formativo curricular. 	<p>Población UST – 100 docentes UPT – 400 docentes Total, docentes: 500.</p> <p>Muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> 217 docentes. 43 UST 174 UPT <p>Técnicas de Recolección de Datos</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuesta Entrevistas Documental <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario Casos
---	--	---	--	--

	<p>Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p> <p>6. Determinar de qué manera en la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p>	<p>H6: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito. Caso: Universidad Santo Tomás Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna - Perú, 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Docentes representativos ante instancias externas (VcM) <p><u>Dimensión Articulación Académica</u> Articulación con la Docencia</p> <ul style="list-style-type: none"> · Docentes investigadores para el mejoramiento continuo de la enseñanza · Docentes comprometidos con la proyección social y gestión universitaria · Programas de capacitación especializada · Diseño curricular actualizado según avances científicos y tecnológicos. · Participan elaboración plan estratégico Institucional (PEI) · Movilidad docente por convenios <p>Articulación con Investigación y Desarrollo I+D</p> <ul style="list-style-type: none"> · Patentes y módulos de utilidad · Proyectos de investigación e impacto · Proyectos I+D+i con fondos externos adjudicados. · Publicaciones de investigación técnica especializada · Disponibilidad horas lectivas para investigación docente <p><u>Dimensión Desarrollo de Valor en la Tercera Misión.</u> Aporte a la calidad de vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Agente de progreso y cambio sobre la base de igualdad, equidad y participación 	
--	--	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> · Promueve educación inclusiva · Programas de prevención de riesgo ante la deserción estudiantil <p>Aporte al desarrollo de las Organizaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> · Promueve las incubadoras de emprendimiento · Centros de producción de bienes y servicios relacionados a las áreas y especialidades académicas · Alianzas estratégicas para crecimiento de sectores económicos. <p>Identidad territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> · Participación e interacción con la sociedad y con el plan de desarrollo regional · Programas para la cultura y el cuidado del patrimonio local · Referente de la formación integral responsable (profesionales, investigadores, emprendedores) <p>Desarrollo Sostenible del entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programas de equilibrio entre el crecimiento económico, medio ambiente y bienestar social. · Capacidad de respuesta a hechos de alto impacto – COVID 19 · Investigaciones alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). 	
--	--	--	--	--

ANEXO 2: MATRIZ OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Tabla 34

Matriz Operacional de las Variables: Gestión del Talento Organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad.

TÍTULO

GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE VALOR EN LA TERCERA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD.
CASO: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA-PERÚ Y UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SEDE ARICA-CHILE, 2020

VARIABLES	PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES	
Variable Independiente	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL		
Gestión del talento organizacional	¿De qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Analizar de qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad: Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Existe una relación significativa en la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad: Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	Características Dominantes	Clima laboral Desarrollo de la docencia un Estructura organizativa (verti
				Liderazgo Organizacional	Mentoría ejemplar Autocrático Eficiencia, eficacia, efectividad
				Gestión del Talento Organizacional	Políticas de creación del tale Gestión del talento como prio Desarrolla de capacidades, c
				Desarrollo Organizacional	Compromiso organizacional Trabajo en equipo Compromiso en el logro de n

				Énfasis Estratégicos	Plan estratégico Institucional Perspectivas estratégicas de Competencias profesionales
				Criterio de Éxito	Cumplimiento de las condiciones Generar valor y desarrollo social Desarrollo de la investigación
Variable Dependiente	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	DIMENSIONES	
Desarrollo de valor en la tercera misión	a) ¿De qué manera se relaciona gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	a) Determinar de qué manera se relaciona gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	H1. Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Estructural	
				Marco regulatorio	Políticas acordes a la vinculación Modelo educativo formativo, Licenciamiento institucional Conocimiento del marco reglamentario
				Recursos	Oferta educativa coherente con la misión Adecuada estructura organizacional Recursos económicos y financieros
				Vinculación con el medio (VcM)	Gestión de convenios con el sector Comunicación con egresados Docencia representativa ante la comunidad
				Articulación Académica	

<p>b) ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020</p>	<p>b) Determinar de qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020</p>	<p>H2. Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.</p>	<p>Articulación con la docencia</p>	<p>Docentes investigadores par Docentes comprometidos co Programas de capacitación e Diseño curricular actualizado Participan elaboración plan e Movilidad docente por conve</p>
<p>c) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad se relaciona según el talento organizacional? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020</p>	<p>c) Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad se relaciona según el talento organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020</p>	<p>H3. Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el talento organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.</p>	<p>Articulación con Investigación y Desarrollo (I+D)</p>	<p>Patentes y módulos de utilida Proyectos de investigación e Proyectos I+D+i con fondos Publicaciones de investigaci Disponibilidad horas lectivas</p>
<p>Desarrollo de Valor en la Tercera Misión</p>				
<p>d) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020</p>	<p>d) Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020</p>	<p>H4: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.</p>	<p>Aporte a la calidad de Vida de las personas</p>	<p>Agente de progreso y cambio Promueve educación inclusiv Programas de prevención de</p>
			<p>Aporte al desarrollo de las organizaciones</p>	<p>Promueve las incubadoras d Centros de producción de bi Alianzas estratégicas para c</p>

e) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	e) Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	H5: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Aporte a la construcción de identidad local territorial	Participación e interacción con Programas para la cultura y Referente de la formación int
f) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	f) Determinar de qué manera en la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	H6. Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Aporte al desarrollo sostenible del entorno	Programas de equilibrio entre Capacidad de respuesta a h Investigaciones alineadas a

VARIABLES	PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL		18
Gestión del talento organizacional	¿De qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Analizar de qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad: Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Existe una relación significativa en la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad: Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	Características Dominantes	Clima laboral Desarrollo de la docencia universitaria Estructura organizativa (vertical)
				Liderazgo Organizacional	Mentoría ejemplar Autocrático Eficiencia, eficacia, efectividad, economicidad
				Gestión del Talento Organizacional	Políticas de creación del talento organizativo Gestión del talento como prioridad estratégica Desarrolla de capacidades, compromiso y acción

				Desarrollo Organizacional	Compromiso organizacional en base a lealtad y confianza mutua. Trabajo en equipo Compromiso en el logro de metas compatibles
				Énfasis Estratégicos	Plan estratégico Institucional. Perspectivas estratégicas del BSC Competencias profesionales humanista al desarrollo sostenible
				Criterio de Éxito	Cumplimiento de las condiciones básicas de calidad (CBC) Generar valor y desarrollo sostenible de la sociedad Desarrollo de la investigación como eje central en producción intelectual

Variable Dependiente	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	DIMENSIONES	33
Desarrollo de valor en la tercera misión	a) ¿De qué manera se relaciona gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	a) Determinar de qué manera se relaciona gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	H1. Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según las características dominantes. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Estructural	
				Marco regulatorio	Políticas acordes a la vinculación con el medio (VcM) Modelo educativo formativo, a la investigación y responsabilidad social universitaria (RSU) Licenciamiento institucional Conocimiento del marco regulatorio
				Recursos	Oferta educativa coherente con los planes de estudio y recursos de la Universidad Adecuada estructura organizativa. Recursos económicos y financieros sostenibles
				Vinculación con el medio (VcM)	Gestión de convenios con el entorno Comunicación con egresados y titulados para mejora del plan de formación curricular Docencia representativa ante instancias externas
	b) ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	b) Determinar de qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	H2. Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el liderazgo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Articulación Académica	
				Articulación con la docencia	Docentes investigadores para el mejoramiento continuo de la enseñanza Docentes comprometidos con la proyección social y gestión universitaria Programas de capacitación especializada Diseño curricular actualizado según avances científicos y tecnológicos. Participan elaboración plan estratégico Institucional (PEI) Movilidad docente por convenios
	c) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad se relaciona según el talento organizacional? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	c) Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad se relaciona según el talento organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	H3. Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el talento organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Articulación con Investigación y Desarrollo (I+D)	Patentes y módulos de utilidad Proyectos de investigación e impacto Proyectos I+D+i con fondos externos adjudicados. Publicaciones de investigación técnica especializada Disponibilidad horas no lectivas para investigación docente.
				Desarrollo de Valor en la Tercera Misión	

Desarrollo de valor en la tercera misión	d) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	d) Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	H4: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el desarrollo organizacional. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Aporte a la calidad de Vida de las personas	Agente de progreso y cambio sobre la base de igualdad, equidad y participación Promueve educación inclusiva Programas de prevención de riesgo ante la deserción estudiantil
				Aporte al desarrollo de las organizaciones	Promueve las incubadoras de emprendimiento Centros de producción de bienes y servicios relacionados a las áreas y especialidades académicas Alianzas estratégicas para crecimiento de sectores económicos
	e) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	e) Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	H5: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el énfasis estratégico. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Aporte a la construcción de identidad local territorial	Participación e interacción con la sociedad y con el plan de desarrollo regional Programas para la cultura y el cuidado del patrimonio local Referente de la formación integral responsable (profesionales, investigadores, emprendedores).
	f) ¿De qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito? Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	f) Determinar de qué manera la gestión del talento organizacional se relaciona con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020	H6: Existe una relación entre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad según el criterio de éxito. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020.	Aporte al desarrollo sostenible del entorno	Programas de equilibrio entre el crecimiento económico, medio ambiente y bienestar social. Capacidad de respuesta a hechos de alto impacto – COVID 19 Investigaciones alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Nota: Matriz Operacional de las variables: Gestión del Talento Organizacional

ANEXO N°3

Relación de Docentes expertos en la validación del instrumento

Relación de Expertos	Ocupación
Dra. María Bahamondez Rosado.	Rectora de la Escuela de Posgrado Neumann
Dra. Giovanna Cúneo Álvarez	Jefa de la Oficina de Logística de la UPT
Dra. Orietta Mabel Barriga Soto	Directora de Administración de la UPT
Dra. Macarena Herrera Solís	Decana de la Escuela de Arquitectura Jefa de la Calidad del 2013-2018
Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola	Jefe de la Oficina de Tesorería de la UPT

Nota: Aporte de los expertos para la validación del instrumento

ANEXO 4

Tabla 35

Chi cuadrado

	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	g.d.l
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946	3
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351	8
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530	11
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584	12
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636	13
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685	14
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733	15
16	39,252	34,267	32,000	29,633	28,845	28,191	27,136	26,296	23,542	21,793	20,465	19,369	18,418	17,565	16,780	16
17	40,790	35,718	33,409	30,995	30,191	29,523	28,445	27,587	24,769	22,977	21,615	20,489	19,511	18,633	17,824	17
18	42,312	37,156	34,805	32,346	31,526	30,845	29,745	28,869	25,989	24,155	22,760	21,605	20,601	19,699	18,868	18
19	43,820	38,582	36,191	33,687	32,852	32,158	31,037	30,144	27,204	25,329	23,900	22,718	21,689	20,764	19,910	19
20	45,315	39,997	37,566	35,020	34,170	33,462	32,321	31,410	28,412	26,498	25,038	23,828	22,775	21,826	20,951	20



Tesis Doctoral: «Gestión del Talento Organizacional y el Desarrollo de Valor en la Tercera Misión de la Universidad»
Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020
Cuestionario

Código:
DOCAM/ESPG-
001
Revisión: 06
Fecha:
16/05/2020
Página 256 de
264

CUESTIONARIO

N

GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL (GTO), 2020

El Propósito del Instrumento “Cuestionario de la Gestión del Talento Organizacional”, es conocer la percepción de los docentes de las universidades en estudio.

Su colaboración es muy importante en este proyecto de investigación doctoral, que está orientado a ampliar el conocimiento sobre el Gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad.

El grado de respuesta de acuerdo a los aspectos citados se realizará marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información obtenida es completamente CONFIDENCIAL, solo para fines exclusivos de la investigación, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

Lo(a) invitamos a diligenciar de la manera completa y con el máximo de objetividad la encuesta.

Agradeciéndole su disponibilidad de tiempo, reciba un cordial saludo.

Instrucciones

Por favor, para que podamos utilizar el cuestionario, no deje ninguna afirmación sin contestar.

El cuestionario se contesta de forma puntual, con una valoración de 1 a 6, según escala de Likert

Lea con atención cada una de las preguntas antes de contestar. No existen respuestas correctas ni erróneas. Solo se requiere conocer su opinión, ya que es importante para desarrollar el caso materia de estudio.

Fecha:

...../...../.....



**Tesis Doctoral: «Gestión del Talento Organizacional y el Desarrollo de Valor en la Tercera Misión de la Universidad»
Caso Universidad Santo Tomas Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna Perú, 2020
Cuestionario**

Código:
DOCAM/ESPG-001
Revisión: 03
Fecha: 30/11/2019
Página 257 de 264

Datos de contacto de la Institución de Educación Superior

Nombre de la Universidad	UPT	SANTO TOMÁS
Facultad/Programa		

CAP 100.- CARACTERES GENERALES DEL DOCENTE

101.- UBICACIÓN

TACNA	1
ARICA	2

102.- EDAD

<input type="text"/>	años
----------------------	------

103.- NIVEL DE ESTUDIO ALCANZADO

Maestría incompleta	1
Maestría completa	2
Doctorado incompleto	3
Doctorado completo	4

104.- GRADO

MAESTRO	1
DOCTOR (Dr., PhD)	2

105.- CATEGORÍA DOCENTE

Auxiliar	1
Asociado	2
Principal	3
Contratado	4

106.- CONDICIÓN EN LA UNIVERSIDAD

	TC	TP
Nombrado y/o académico de planta	1	2
Contratado y/o adjunto o part time	1	2

TC: tiempo completo TP: tiempo parcial

107.- AÑOS DE EXPERIENCIA

<input type="text"/>

108.- HORAS DE DEDICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD

	Nro. Horas sem.
Dictado de clases	
Gestión administrativa	
Investigación	
TOTAL:	



**Tesis Doctoral: «Gestión del Talento Organizacional y el Desarrollo de Valor en la Tercera Misión de la Universidad»
Caso Universidad Santo Tomas Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna Perú, 2020**
Cuestionario

Código:
DOCAM/ESPG-001
Revisión: 03
Fecha: 30/11/2019
Página 258 de 264

CAP 100.- CARACTERES GENERALES DEL DOCENTE

01.- UBICACIÓN

TACNA	<input type="checkbox"/>
ARICA	<input type="checkbox"/>

02.- EDAD años

03.- NIVEL DE ESTUDIO ALCANZADO

Maestría incompleta	<input type="checkbox"/>
Maestría completa	<input type="checkbox"/>
Doctorado incompleto	<input type="checkbox"/>
Doctorado completo	<input type="checkbox"/>

04.- GRADO

MAESTRO	<input type="checkbox"/>
DOCTOR (Dr., PhD)	<input type="checkbox"/>

05.- CATEGORÍA DOCENTE

Auxiliar	<input type="checkbox"/>
Asociado	<input type="checkbox"/>
Principal	<input type="checkbox"/>
Contratado	<input type="checkbox"/>

06.- CONDICIÓN EN LA UNIVERSIDAD

	C	P
Nombrado y/o académico de planta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratado y/o adjunto o part time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TC: tiempo completo TP: tiempo parcial

07.- AÑOS DE EXPERIENCIA

08.- HORAS DE DEDICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD

	Nro. Horas sem.
Dictado de clases	<input type="text"/>
Gestión administrativa	<input type="text"/>

	<p align="center">Tesis Doctoral: «Gestión del Talento Organizacional y el Desarrollo de Valor en la Tercera Misión de la Universidad» Caso Universidad Santo Tomas Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna Perú, 2020 Cuestionario</p>	<p>Código: DOCAM/ESPG-001 Revisión: 03 Fecha: 30/11/2019 Página 259 de 264</p>
---	--	--

Investigación	
TOTAL:	

II. Factores de evaluación

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes afirmaciones y marque **una sola casilla** con una "X" el grado que corresponda.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe
1	2	3	4	5	6

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES							
1	La universidad cuenta con un adecuado clima laboral, como una familia extendida.	1	2	3	4	5	6
2	La universidad está orientada hacia los logros y resultados, teniendo como pilar el desarrollo de la docencia universitaria.	1	2	3	4	5	6
3	La universidad es una organización muy estructurada de tipo de descentralización vertical.	1	2	3	4	5	6
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL							
4	El liderazgo en la universidad generalmente es considerado como un ejemplo de mentoría.	1	2	3	4	5	6
5	El liderazgo en la universidad generalmente es considerado autocrático se enfoca en los resultados.	1	2	3	4	5	6
6	El liderazgo en la universidad generalmente es considerado como un ejemplo de coordinación, organización, eficiencia, eficacia, efectividad y economicidad.	1	2	3	4	5	6
3. GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL							
7	La universidad cuenta con políticas relacionadas con la creación del talento organizativo.	1	2	3	4	5	6
8	La universidad genera valor mediante la gestión del talento como prioridad estratégica.	1	2	3	4	5	6
9	La universidad desarrolla capacidades, reforzando el compromiso y fomentando la acción.	1	2	3	4	5	6



Tesis Doctoral: «Gestión del Talento Organizacional y el Desarrollo de Valor en la Tercera Misión de la Universidad»
Caso Universidad Santo Tomas Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna Perú, 2020
Cuestionario

Código:
 DOCAM/ESPG-001
 Revisión: 03
 Fecha: 30/11/2019
 Página 260 de 264

4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL							
10	La universidad mantiene unida la organización en base a la lealtad y la confianza mutua .	1	2	3	4	5	6
11	La universidad se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso, y participación.	1	2	3	4	5	6
12	La universidad está comprometida con el logro de metas compatibles y optimistas.	1	2	3	4	5	6
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICOS							
13	La universidad cuenta con un plan estratégico institucional a mediano y largo plazo.	1	2	3	4	5	6
14	La universidad socializa las perspectivas estratégicas con la plana docente: aprendizaje y crecimiento, procesos, estudiantes y calidad educativa.	1	2	3	4	5	6
15	La universidad enfatiza ser socialmente responsable que forma profesionales competentes con sentido humanista que contribuyen al desarrollo sostenible de la sociedad.	1	2	3	4	5	6
6. CRITERIO DE ÉXITO							
16	La universidad define el éxito sobre la base de cumplir en forma permanente con las condiciones básicas de calidad educativa.	1	2	3	4	5	6
17	La universidad define el éxito sobre la base de ganar prestigio generando valor y el desarrollo sostenible de la sociedad.	1	2	3	4	5	6
18	La universidad define el éxito sobre la base del desarrollo de la investigación como un eje central en la producción intelectual.	1	2	3	4	5	6

¡Muchas gracias!



**Tesis Doctoral: «Gestión del Talento Organizacional y el Desarrollo de Valor en la Tercera Misión de la Universidad»
Caso Universidad Santo Tomas Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna Perú, 2020
Cuestionario**

Código:
DOCAM/ESPG-001
Revisión: 03
Fecha: 30/11/2019
Página 261 de 264

CUESTIONARIO

Nº

DESARROLLO DE VALOR EN LA TERCERA MISIÓN

El Propósito del Instrumento

“Cuestionario de Desarrollo de la Tercera Misión”, es conocer la percepción de los docentes de las universidades en estudio.

Su colaboración es muy importante en este proyecto de investigación doctoral, que está orientado a ampliar el conocimiento sobre el Gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad.

El grado de respuesta de acuerdo con los aspectos citados se realizará marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información obtenida es completamente CONFIDENCIAL, solo para fines exclusivos de la investigación, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

Lo(a) invitamos a diligenciar de la manera completa y con el máximo de objetividad la encuesta.

Agradeciéndole su disponibilidad de tiempo, reciba un cordial saludo.

Instrucciones

1. Por favor, para que podamos utilizar el cuestionario, no deje ninguna afirmación sin contestar.
2. El cuestionario se contesta de forma puntual, con una valoración de 1 a 6, según escala de Likert.
3. Lea con atención cada una de las preguntas antes de contestar. No existen respuestas correctas ni erróneas. Solo se requiere conocer su opinión, ya que es importante para desarrollar el caso materia de estudio.



**Tesis Doctoral: «Gestión del Talento Organizacional y el Desarrollo de Valor en la Tercera Misión de la Universidad»
Caso Universidad Santo Tomas Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna Perú, 2020
Cuestionario**

Código:
DOCAM/ESPG-001
Revisión: 03
Fecha: 30/11/2019
Página 262 de 264

II. Factores de evaluación

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes afirmaciones y marque una sola casilla con una "X" el grado que corresponda.

Muy inadecuado	Algo inadecuado	Ni adecuado ni inadecuado	Algo adecuado	Muy adecuado	No sabe
1	2	3	4	5	6

1. ESTRUCTURAL	1	2	3	4	5	6
-----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

1.1 MARCO REGULATORIO: Existencia de marco regulatorio en vinculación con el medio:							
Existencia de marco regulatorio en vinculación con el medio:							
1	La universidad cuenta con adecuadas políticas acordes con la vinculación con el medio (VcM)	1	2	3	4	5	6
2	La universidad cuenta con un adecuado Modelo educativo que garantiza el desarrollo de la propuesta formativa, investigación y responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6
3	La universidad cuenta con la licencia y/ o acreditación institucional.	1	2	3	4	5	6
4	La universidad presenta un adecuado conocimiento del marco regulatorio.	1	2	3	4	5	6
1.2 RECURSOS							
5	La universidad cuenta con una oferta educativa coherente con sus planes de estudio y con los recursos de la universidad.	1	2	3	4	5	6
6	La universidad presenta una adecuada estructura organizacional .	1	2	3	4	5	6
7	La universidad cuenta con los recursos económicos y financieros que aseguran su sostenibilidad.	1	2	3	4	5	6
1.3. VINCULACIÓN CON EL MEDIO (VcM)							
8	La universidad presenta una adecuada gestión de convenios entre instituciones para desarrollar actividades de cooperación mutua.	1	2	3	4	5	6
9	La universidad mantiene una adecuada comunicación con egresados y titulados, que permite mejorar los planes de formación curricular.	1	2	3	4	5	6
10	La universidad cuenta con docentes representativos ante instancias externas (mesa binacional, Gobierno Regional, Ministerios).	1	2	3	4	5	6



**Tesis Doctoral: «Gestión del Talento Organizacional y el Desarrollo de Valor en la Tercera Misión de la Universidad»
Caso Universidad Santo Tomas Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna Perú, 2020
Cuestionario**

Código:
DOCAM/ESPG-001
Revisión: 03
Fecha: 30/11/2019
Página 263 de 264

2. ARTICULACIÓN ACADÉMICA

2.1 Articulación con la docencia

11	Los docentes universitarios tienen como función la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza.	1	2	3	4	5	6
12	Los docentes universitarios tienen vinculación con la proyección social y la gestión universitaria.	1	2	3	4	5	6
13	La universidad cuenta con un programa de capacitación especializada hacia los docentes por expertos.	1	2	3	4	5	6
14	La universidad actualiza el diseño curricular según los avances científicos y tecnológicos.	1	2	3	4	5	6
15	La universidad involucra a la docencia en la elaboración y ejecución del plan estratégico institucional.	1	2	3	4	5	6
16	Cuenta con los convenios de apoyo a la docencia. (formación docente e intercambio)	1	2	3	4	5	6

2.2 Articulación con Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)

17	La universidad desarrolla patentes y modelos de utilidad por académicos y estudiantes.	1	2	3	4	5	6
18	Desarrolla proyectos de investigación e innovación de impacto positivos en el entorno inmediato.	1	2	3	4	5	6
19	Presenta adecuados proyectos de I+D+i en colaboración con entidades del entorno con fondos externos adjudicados.	1	2	3	4	5	6
20	La universidad se esfuerza en la producción del conocimiento en publicaciones de investigación técnica especializada .	1	2	3	4	5	6
21	La universidad evidencia de una mayor disponibilidad de horas no lectivas para los docentes que realizan investigación.	1	2	3	4	5	6

3. DESARROLLO DE VALOR EN LA TERCERA MISIÓN

3.1 Aporte a la calidad de vida de las personas

22	La universidad presenta una adecuada percepción como agente de progreso y cambio sobre la base de igualdad, equidad y participación.	1	2	3	4	5	6
23	La universidad promueve la educación inclusiva.	1	2	3	4	5	6
24	La universidad cuenta con programas de apoyo en prevención de riesgo ante la deserción estudiantil.	1	2	3	4	5	6



**Tesis Doctoral: «Gestión del Talento Organizacional y el Desarrollo de Valor en la Tercera Misión de la Universidad»
Caso Universidad Santo Tomas Sede Arica Chile y Universidad Privada de Tacna Perú, 2020**
Cuestionario

Código:
DOCAM/ESPG-001
Revisión: 03
Fecha: 30/11/2019
Página 264 de 264

3.2 Aporte al desarrollo de las organizaciones

25	La universidad promueve incubadoras de emprendimiento a partir del conocimiento recibido.	1	2	3	4	5	6
26	La universidad cuenta con centros de producción de bienes y servicios que están relacionados con sus especialidades, áreas académicas.	1	2	3	4	5	6
27	La universidad establece alianzas estratégicas para el crecimiento de los sectores económicos.	1	2	3	4	5	6

3.3 Aporte a la construcción de identidad territorial

28	La universidad desarrolla actividades de interacción con la sociedad y con el Plan de Desarrollo de la Región.	1	2	3	4	5	6
29	La universidad presenta programas para promover la cultura y el cuidado del patrimonio local .	1	2	3	4	5	6
30	La universidad es referente por su formación integral de profesionales, investigadores, emprendedores socialmente responsables.	1	2	3	4	5	6

3.4 Aporte al desarrollo sostenible del entorno

31	La universidad desarrolla programas que garanticen un equilibrio entre el crecimiento económico, medio ambiente bienestar social de las comunidades.	1	2	3	4	5	6
32	La universidad genera mecanismos de apoyo con capacidad de respuesta ante hechos de alto impacto como el COVID-19.	1	2	3	4	5	6
33	La universidad fomenta y promueve la investigación con temas alineados a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)	1	2	3	4	5	6

¡Muchas gracias!