

CAPÍTULO 3

Competencias laborales y desempeño docente en la educación superior: una revisión sistemática de la evidencia científica



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



CAPÍTULO 3

Competencias laborales y desempeño docente en la educación superior: una revisión sistemática de la evidencia científica

Work competencies and teaching performance in higher education: a systematic review of scientific evidence

DOI: <https://doi.org/10.71112/q95b0114>

Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez
dvalenzuela@unjfsc.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-8967-1684>
Universidad Nacional José Faustino Sánchez
Carrión
Perú

Jorge Alberto Alarcón Alva
jalarcona@unjfsc.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-0115-0380>
Universidad Nacional José Faustino Sánchez
Carrión
Perú

Carlos Máximo Gonzáles Añorga
cgonzales@unjfsc.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-9196-2093>
Universidad Nacional José Faustino Sánchez
Carrión
Perú

Ider Walter Alor Bellon
ialorb@unjfsc.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-8355-7960>
Universidad Nacional José Faustino Sánchez
Carrión
Perú

Tania Luz Tafur Pittman
ttafur@unjfsc.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-4370-090X>
Universidad Nacional José Faustino Sánchez
Carrión
Perú

Resumen

El presente estudio analiza las competencias laborales de los docentes universitarios y su influencia en el desempeño académico, mediante una revisión sistemática de literatura científica publicada entre 2010 y 2025. Se seleccionaron 20 artículos de las bases de datos SciELO, Dialnet y ScienceDirect, abordando enfoques cuantitativos, cualitativos, mixtos y de revisión. Los resultados evidencian que la gestión por competencias fortalece la calidad educativa, al integrar formación continua, liderazgo pedagógico, innovación digital y evaluación del desempeño docente. Asimismo, se identifican cuatro ejes temáticos centrales: desarrollo profesional y formación continua, competencias digitales e innovación pedagógica, evaluación del desempeño y liderazgo colaborativo. Los hallazgos muestran que la actualización docente, la alfabetización tecnológica y la autoevaluación institucional son factores clave para la mejora de la enseñanza universitaria. Se concluye que las competencias laborales constituyen un elemento esencial en la gestión del talento humano, impulsando la profesionalización, la ética institucional y la sostenibilidad educativa en la educación superior.

Palabras clave: competencias laborales, desempeño docente, educación superior, formación continua, innovación pedagógica

Abstract

The present study analyzes university teachers' job competencies and their influence on academic performance through a systematic review of scientific literature published between 2010 and 2025. Twenty articles were selected from the SciELO, Dialnet, and ScienceDirect databases, encompassing quantitative, qualitative, mixed, and review approaches. The results show that competency-based management strengthens educational quality by integrating continuous training, pedagogical leadership, digital innovation, and teacher performance evaluation. Moreover, four central thematic axes were identified: professional development and continuous training, digital competencies and pedagogical innovation, performance evaluation, and collaborative leadership. The findings indicate that teacher updating, technological literacy, and institutional self-evaluation are key factors for improving university teaching. It is concluded that job competencies constitute an essential element in human talent management, fostering professionalization, institutional ethics, and educational sustainability in higher education.

Keywords: work competencies, teaching performance, higher education, continuous training, pedagogical innovation

Introducción

El desarrollo de un país depende en gran medida de la solidez y profesionalización de su función pública, entendida como el conjunto de procesos que garantizan una gestión eficiente de los recursos humanos del Estado. De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), su propósito es asegurar una administración orientada al interés general, en la que las competencias laborales de directivos y profesionales se fortalezcan para lograr resultados que respondan a las expectativas de la sociedad. Este principio ha guiado a los Estados hacia modelos administrativos basados en la meritocracia, la eficiencia y la transparencia como fundamentos de la buena gobernanza.

A nivel mundial, la administración pública universitaria enfrenta desafíos estructurales asociados con la gestión estratégica del talento humano, la burocracia institucional y la limitada preparación de sus directivos (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2024a). En este contexto, diversas universidades mantienen procesos de selección y promoción que carecen de criterios meritocráticos y de programas sostenidos de formación en liderazgo académico, lo cual repercute directamente en la eficiencia organizacional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2024a; 2024b). Asimismo, la centralización en la toma de decisiones restringe la autonomía de las facultades, limita la innovación institucional y debilita los mecanismos de rendición de cuentas. Esta situación revela la necesidad de rediseñar los sistemas de gobernanza universitaria para vincular las competencias laborales con los objetivos estratégicos de sostenibilidad, transparencia y calidad educativa. Por ello, fortalecer la dirección universitaria constituye una condición esencial para garantizar eficiencia, equidad y desarrollo sostenible en el ámbito académico global.

En Latinoamérica, las universidades públicas enfrentan tensiones estructurales que obstaculizan la modernización administrativa y la eficiencia institucional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2024). La persistencia de modelos jerárquicos y burocráticos limita la autonomía de las facultades, restringiendo su capacidad para innovar y responder a las demandas sociales y tecnológicas del siglo XXI. A ello se suma la designación de directivos sin formación especializada en gestión universitaria, lo que debilita la planificación estratégica y la

evaluación del desempeño. De igual manera, los docentes enfrentan escasas oportunidades de actualización profesional y estructuras organizativas poco flexibles, que restringen la creatividad pedagógica y dificultan la incorporación de tecnologías educativas. Tales condiciones, según el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO [UNESCO IESALC] (2024a; 2024b), reflejan la necesidad urgente de promover sistemas de gobernanza participativos, fortalecer el liderazgo académico y consolidar políticas de desarrollo docente orientadas a la innovación y la sostenibilidad educativa regional.

En el caso de Perú, la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) mediante el Decreto Legislativo N.º 1023 representó un avance institucional hacia la profesionalización del empleo público. Con la promulgación de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil (El Peruano, 2013), se estableció un nuevo régimen destinado a lograr una administración más eficiente y orientada al ciudadano. Posteriormente, el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil (2016) precisó los comportamientos y capacidades comunes que deben poseer todos los servidores del Estado, agrupándolos en tres dimensiones esenciales: orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo. No obstante, este instrumento normativo aún presenta inconsistencias respecto a su correspondencia con las competencias laborales específicas de los puestos directivos y profesionales, lo que podría afectar la consecución de los objetivos de la Ley del Servicio Civil y limitar su aplicación efectiva.

Dicha situación se manifiesta con claridad en entidades públicas, donde persisten deficiencias en liderazgo, planificación estratégica, comunicación asertiva y compromiso ético. Estas falencias revelan la falta de articulación entre las competencias laborales y las competencias transversales exigidas por SERVIR, generando resultados organizacionales limitados. Entre las causas más relevantes destacan la ausencia de programas de formación en gestión por competencias y la inadecuada actualización de los perfiles laborales, lo que deriva en un bajo rendimiento institucional y una débil calidad de los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía.

El objetivo de esta investigación es analizar las competencias laborales de los docentes universitarios y su influencia en el desempeño académico, a través de una revisión sistemática de la literatura científica, con el propósito de identificar los principales enfoques, avances y brechas en torno al desarrollo profesional, la innovación pedagógica, la evaluación del desempeño y el liderazgo docente en la educación superior.

Marco teórico

Las competencias laborales se consolidan como un componente esencial en la gestión moderna de los recursos humanos, al representar la integración armónica de saberes, destrezas, actitudes y valores que permiten al trabajador desenvolverse con eficiencia en su entorno profesional. En una visión, Chiavenato (2015) plantea que constituyen la unión dinámica de conocimientos y habilidades aplicadas con efectividad para lograr resultados en el trabajo. Además, Ríos (2015) amplía la noción al considerarlas la capacidad de integrar de forma coherente saberes, valores y actitudes tanto en el ámbito personal como en el laboral, fortaleciendo así el desempeño integral del individuo. Igualmente, Huertas (2014) las define como una habilidad productiva que posibilita ejecutar con éxito tareas específicas en el entorno profesional.

Louffat (2012) considera que la competencia laboral constituye parte fundamental del capital humano, al encontrarse estrechamente ligada al conocimiento y a las habilidades que conforman el capital intelectual de una organización. En coherencia con ello, Ríos (2015) explica que la gestión por competencias se sustenta en tres dimensiones: el saber, que abarca los conocimientos técnicos; el hacer, que refleja la capacidad de ejecución; y el ser, que engloba los valores y actitudes personales que orientan la conducta laboral. Por su parte, Chiavenato (2015) afirma que la administración por competencias supone diseñar perfiles profesionales alineados con la adaptabilidad, la innovación y el liderazgo, generando un entorno organizativo flexible y competitivo. Asimismo, Alles (2012) indica que las competencias sirven como herramienta de diagnóstico para identificar brechas en el desarrollo humano y orientar programas de formación y evaluación más precisos.

A partir de esta perspectiva, Becker et al. (2001) sostienen que los profesionales de recursos humanos deben asumir un rol estratégico orientado a la gestión del cambio, al fortalecimiento del liderazgo y a la construcción de culturas organizativas sostenibles. De esta forma, la gestión por competencias se convierte en una herramienta de desarrollo institucional que mejora la productividad, la cohesión interna y la calidad del servicio. Finalmente, la Ley N° 30057 del Servicio Civil y las directrices de SERVIR en el Perú establecen un marco normativo que promueve la profesionalización y la evaluación meritocrática del personal, consolidando a las competencias laborales como el fundamento para alcanzar un servicio público eficiente, transparente y orientado a los ciudadanos.

Metodología

El presente estudio se llevó a cabo mediante una **revisión sistemática de la literatura**, una metodología que permite analizar de forma rigurosa el comportamiento de un fenómeno educativo en un periodo determinado. En este caso, se examinó la producción científica relacionada con las **competencias laborales en docentes universitarios**, considerando su evolución conceptual, metodológica y aplicada en distintos contextos académicos.

Búsqueda de información

Las búsquedas se realizaron en las bases de datos **SciELO**, **Dialnet** y **ScienceDirect**, seleccionadas por su reconocimiento internacional y disponibilidad de artículos revisados por pares. Para la identificación de los estudios se emplearon las palabras clave: “*competencias laborales*”, “*docentes universitarios*”, “*gestión del talento humano*”, “*formación profesional*” y “*educación superior*”. Estas combinaciones se diseñaron para abarcar investigaciones empíricas y teóricas que abordaran el desarrollo, la evaluación y la gestión de competencias en el ámbito universitario.

Criterios de inclusión y exclusión

Para la selección de los estudios se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

- a) publicaciones comprendidas entre los años 2010 y 2025;
- b) artículos científicos arbitrados y de acceso completo;
- c) investigaciones con enfoques cuantitativo, cualitativo, mixto o de revisión sistemática;
- d) estudios que analizaran la relación entre las competencias laborales, el desempeño docente y la formación universitaria.

Se excluyeron:

- a) documentos no arbitrados, reseñas, capítulos de libros y actas de congresos;
- b) publicaciones que no presentaran resultados aplicados en el contexto educativo superior;
- c) estudios duplicados o sin disponibilidad de texto completo.

Cadenas de búsqueda utilizadas

Se aplicaron operadores booleanos AND y OR para optimizar la precisión de las búsquedas:

- “competencias laborales” AND “docentes universitarios” AND “educación superior”;
- “competencias laborales” OR “competencias profesionales” OR “competencias docentes”;

- “gestión del talento humano” AND “educación universitaria”;
- “formación profesional” AND (“educación superior” OR “docencia universitaria”).

Estas combinaciones permitieron identificar un total de **45 artículos** potencialmente relevantes, de los cuales **20 cumplieron los criterios de inclusión** establecidos para el análisis final.

Selección y organización de los estudios

El proceso de selección se efectuó en tres fases sucesivas:

1. Búsqueda inicial, que incluyó la identificación y eliminación de duplicados.
2. Depuración, donde se revisaron títulos, resúmenes y palabras clave para verificar su pertinencia.
3. Revisión a texto completo, mediante la cual se confirmó la adecuación temática y metodológica de los artículos seleccionados.

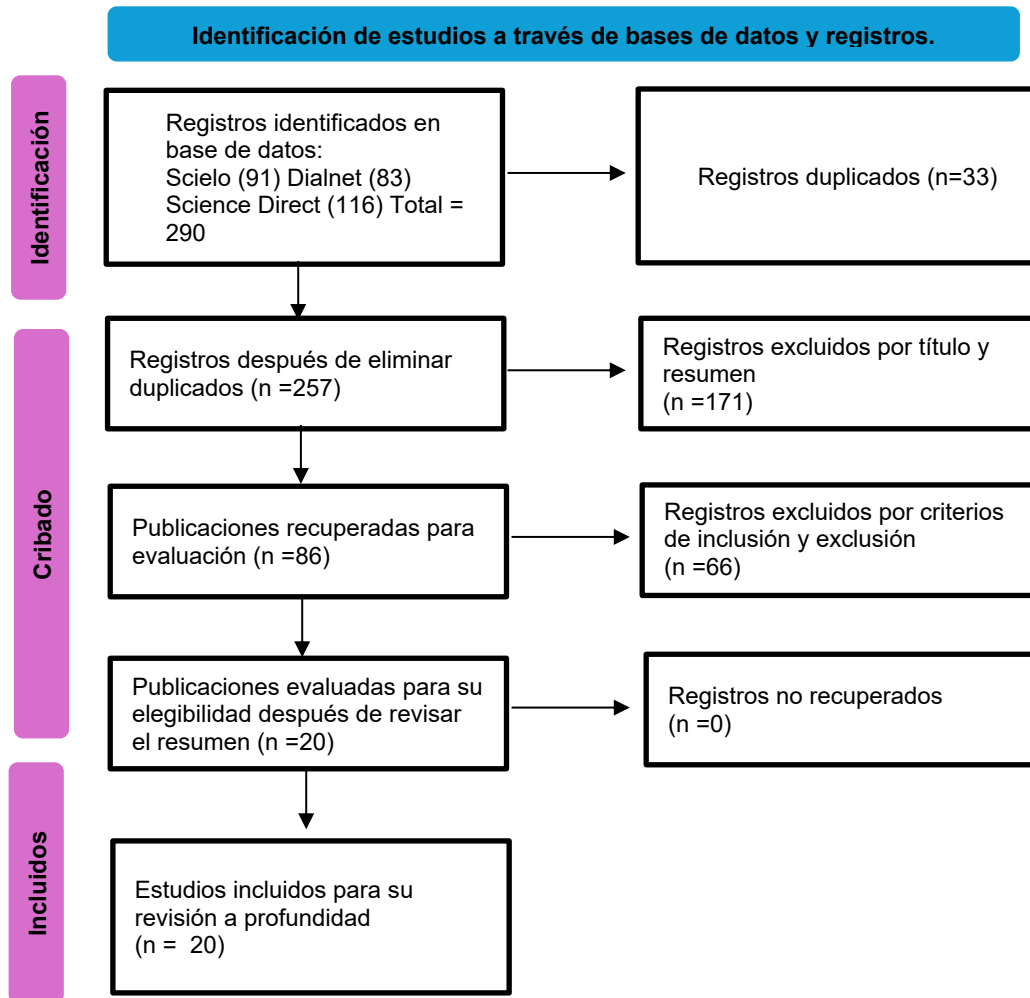
Se priorizaron los estudios que aportaran resultados empíricos o revisiones teóricas significativas sobre la gestión y el desarrollo de competencias laborales en el ámbito universitario.

Extracción, análisis y evaluación metodológica

Cada artículo fue analizado mediante una ficha estructurada que consideró autoría, año, país, tipo de diseño, población, objetivos, hallazgos, limitaciones y conclusiones. Asimismo, se aplicaron los criterios de calidad metodológica propuestos por el Joanna Briggs Institute (JBI), garantizando la fiabilidad, validez y coherencia de los resultados sintetizados.

Figura 1

Diagrama de flujo de la selección de artículos con el método Prisma



Resultados y discusión

Tabla 1

Resultados del análisis de los artículos seleccionados

Nº	Autor	Título del artículo	Metodología	País	Año	Base de datos
1	Ocaña et al. (2020)	La competencia digital en el docente universitario	Revisión sistemática	Perú.	2020	Scielo

2	Ponce et al. (2021)	Desarrollo de competencias curriculares en docentes universitarios. Talleres experimentales metodológicos	Mixta	Ecuador.	2021	Scielo
3	Ugarte y Naval (2010)	Desarrollo de competencias profesionales en la educación superior: un caso docente concreto	Cualitativa	España.	2010	Scielo
4	Sartor et al. (2020)	Análisis de las competencias docentes en proyectos de aprendizaje-servicio en la educación superior: la percepción del profesorado	Mixta	Internacional	2020	Scielo
5	Melgarejo et al. (2024)	Competencias digitales en docentes universitarios. Una revisión sistemática	Revisión sistemática	Perú	2024	Scielo
6	Vázquez y Zenea (2017)	La gestión de capital humano por	Mixta	Cuba	2017	Scielo

		competencias laborales de los profesores universitarios con un enfoque estratégico				
7	Reyes y Oyola (2024)	Competencias de investigación en docentes de ciencias de la salud	Cuantitativa	Perú	2024	Scielo
8	Argota et al. (2020)	Habilidades metodológicas para la comunicación científica y competencias laborales en docentes universitarios	Cuantitativa	Perú	2020	Dialnet
9	Jurado et al. (2022)	Las competencias docentes de los profesores universitarios	Revisión sistemática	México	2022	Dialnet
10	Benítez et al. (2025)	Influencia del estrés laboral en el desempeño docente por competencias en docentes universitarios	Cuantitativa	Ecuador	2025	Dialnet
11	Zamora et al. (2023)	Gamificación y adquisición de	Cualitativa	Ecuador	2023	Dialnet

		competencias en docentes universitarios de Optometría				
12	Rodríguez y Serrano (2021)	Competencias laborales en docentes: tutores modalidad de teletrabajo en la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano	Cuantitativa	Colombia	2021	Dialnet
13	van Dijk et al. (2020)	What makes an expert university teacher? A systematic review and synthesis of frameworks for teacher expertise in higher education	Revisión sistemática	Países Bajos	2020	Science Direct
14	Dang et al. (2022)	Digital transformation in higher education institutions: a systematic literature review	Revisión sistemática	Alcance global (editorial europea)	2020	Science Direct

15	González-Fernández et al. (2024)	Teachers' teaching and professional competences assessment	Mixta	Ecuador y España	2024	Science Direct
16	De las Mercedes et al. (2023)	How do students perceive educators' digital competence in higher education?	Cuantitativa	España	2023	Science Direct
17	Adams et al. (2023)	University teachers as versatile masters: evaluating the effectiveness of a professional development programme on student-centred teaching competencies	Cuantitativa	Bélgica (Ghent University)	2023	Science Direct
18	Cha et al. (2024)	Empowering university educators to support generative AI-enabled learning: proposing a	Revisión sistemática	Hong Kong y Australia	2024	Science Direct

		competency framework				
19	Zhao et al. (2021)	Digital competence in higher education research: a systematic literature review	Revisión sistemática	España	2021	Science Direct
20	Rubeba (2025)	Lecturers' teaching competencies towards improving teaching and learning process in universities in Tanzania: students' perspectives	Cuantitativa	Tanzania	2025	Science Direct

Tabla 2

Síntesis de artículos por ejes temáticos sobre competencias laborales en docentes universitarios

Aporte clave	Autores representativos	Síntesis de hallazgos
1. La formación continua fortalece el desarrollo profesional docente	Ponce et al. (2021); Ugarte y Naval (2010); Adams et al. (2023); Rubeba (2025)	Los programas de capacitación, reflexión pedagógica y enseñanza centrada en el estudiante incrementan la calidad educativa, consolidando un perfil docente ético, actualizado y con liderazgo.
2. Las competencias	Ocaña et al. (2020); Melgarejo et al.	El dominio tecnológico mejora la autonomía estudiantil y

digitales son esenciales para la innovación educativa	(2024); Cha et al. (2024); Zhao et al. (2021)	la interacción docente-estudiante. Se requieren estrategias formativas sostenibles, evaluación continua y políticas institucionales de inclusión digital.
3. La evaluación de competencias permite mejorar el desempeño docente	Reyes y Oyola (2024); Benítez et al. (2025); Jurado et al. (2022); Rodríguez y Serrano (2021)	El uso de instrumentos mixtos permite identificar brechas, promover la retroalimentación y articular docencia, investigación y gestión con una lógica de mejora continua.
4. El liderazgo docente impulsa la gestión colaborativa e institucional	Sartor et al. (2020); Dang et al. (2022); Vázquez y Zenea (2017)	El liderazgo participativo potencia la innovación, la cohesión organizacional y la ética institucional, claves para afrontar los desafíos del entorno educativo híbrido.
5. Las competencias laborales son clave para una universidad sostenible y resiliente	González-Fernández et al. (2024); van Dijk et al. (2020); De las Mercedes et al. (2023)	La articulación entre capacidades técnicas, digitales y socioemocionales permite construir instituciones adaptativas, innovadoras y alineadas con los retos del siglo XXI.

Desarrollo profesional docente y formación continua

Ponce et al. (2021) sostienen que los talleres metodológicos potencian la planificación y gestión curricular mediante procesos colaborativos que mejoran la práctica docente. Esta evidencia demuestra que la formación continua genera un compromiso reflexivo con la innovación educativa y la calidad institucional (Ugarte y Naval, 2010). Asimismo, Sartor et al. (2020) indican que los proyectos de aprendizaje-servicio fortalecen competencias socioemocionales y organizativas, vinculando el desarrollo profesional con

la responsabilidad social universitaria. Esta tendencia confirma que la capacitación estructurada promueve la actualización docente y la cohesión institucional (Vázquez y Zenea, 2017).

De igual manera, Adams et al. (2023) plantean que los programas de desarrollo profesional centrados en el aprendizaje activo transforman las percepciones pedagógicas y consolidan metodologías participativas. El fortalecimiento de estas competencias permite al profesorado adaptarse a escenarios académicos dinámicos y tecnologizados (Rubeba, 2025). A su vez, Ponce et al. (2021) argumentan que la mejora sostenida del desempeño requiere articulación entre formación y gestión universitaria, evitando que la capacitación quede en iniciativas aisladas. Esta interpretación demuestra que los procesos institucionalizados de actualización docente impulsan cambios tangibles en la calidad educativa (Ugarte y Naval, 2010).

En la misma línea, Sartor et al. (2020) destacan que el acompañamiento institucional es determinante para que las competencias adquiridas se traduzcan en prácticas efectivas dentro del aula. Este enfoque se refuerza con la idea de que la continuidad formativa incrementa la identidad profesional y el compromiso pedagógico (Vázquez y Zenea, 2017). Además, Adams et al. (2023) evidencian que la formación reflexiva mejora la capacidad de adaptación a nuevos paradigmas y estimula el aprendizaje colaborativo. La relación entre autoevaluación, liderazgo y participación en redes de aprendizaje consolida entornos académicos sostenibles (Rubeba, 2025).

De este modo, Ponce et al. (2021) afirman que el desarrollo profesional requiere marcos normativos y mecanismos de evaluación coherentes con los objetivos institucionales. Esta apreciación sugiere que la inversión en programas de actualización continua mejora la motivación docente y optimiza la gestión académica (Ugarte y Naval, 2010). Igualmente, Sartor et al. (2020) sostienen que los procesos de formación deben orientarse a la innovación pedagógica y a la práctica reflexiva como ejes de transformación educativa. En consecuencia, la integración del aprendizaje permanente con la gestión universitaria fortalece la sostenibilidad del desarrollo profesional docente (Vázquez y Zenea, 2017).

Competencias digitales e innovación pedagógica universitaria

Ocaña et al. (2020) explican que el fortalecimiento de las competencias digitales en docentes universitarios representa un eje estratégico para la innovación pedagógica y la mejora de la enseñanza. La integración de tecnologías en los procesos educativos optimiza la interacción y favorece el aprendizaje autónomo en entornos virtuales

(Melgarejo et al., 2024). Igualmente, Zamora et al. (2023) resaltan que la gamificación constituye una vía efectiva para desarrollar habilidades tecnológicas y didácticas, aumentando la motivación y el compromiso académico. Esta coincidencia evidencia que la actualización digital continua contribuye al perfeccionamiento profesional y a la creación de prácticas docentes más inclusivas y sostenibles (De las Mercedes et al., 2023).

Por su parte, Dang et al. (2022) argumentan que la transformación digital en la educación superior exige una preparación docente que combine conocimiento técnico, creatividad y pensamiento crítico. La adopción de tecnologías emergentes plantea retos de equidad, infraestructura y formación continua (Zhao et al., 2021). Asimismo, Ocaña et al. (2020) sostienen que la alfabetización tecnológica debe estar integrada a la práctica pedagógica, permitiendo que las herramientas digitales se conviertan en medios de aprendizaje significativo. Este razonamiento coincide con la evidencia de que el dominio de las TIC fortalece la capacidad docente para diseñar experiencias innovadoras y adaptadas al contexto educativo actual (Melgarejo et al., 2024).

A continuación, Zamora et al. (2023) afirman que la inclusión de metodologías activas basadas en gamificación impulsa la autonomía profesional y promueve la creatividad en la práctica docente. Esta orientación refuerza la idea de que las competencias digitales implican también habilidades comunicativas y de gestión educativa (De las Mercedes et al., 2023). Además, Dang et al. (2022) observan que los programas de transformación digital deben acompañarse de estrategias institucionales que garanticen formación continua y evaluación efectiva. La aplicación sistemática de políticas digitales en la enseñanza genera sostenibilidad e incrementa la calidad en la educación universitaria (Zhao et al., 2021).

De este modo, Ocaña et al. (2020) señalan que el fortalecimiento digital docente no solo responde a la innovación tecnológica, sino que redefine la práctica educativa desde la colaboración y la creatividad. Esta proyección impulsa la profesionalización y la interacción pedagógica orientada al aprendizaje significativo (Melgarejo et al., 2024). Del mismo modo, Zamora et al. (2023) consideran que las estrategias formativas con enfoque digital consolidan una cultura de cambio institucional que fomenta la calidad y la equidad educativa. En consecuencia, la articulación entre formación tecnológica, innovación metodológica y gestión universitaria configura un modelo de educación superior dinámico y acorde con las exigencias contemporáneas (De las Mercedes et al., 2023).

Evaluación y fortalecimiento del desempeño laboral

Reyes y Oyola (2024) sostienen que la evaluación del desempeño docente permite identificar brechas en la formación y fortalecer la práctica académica. Los resultados de medición revelan que la autoevaluación y la observación estructurada contribuyen a mejorar la calidad del proceso educativo (Argota et al., 2020). Asimismo, Benítez et al. (2025) destacan que la gestión del desempeño basada en competencias impulsa la motivación profesional y optimiza la toma de decisiones institucionales. Este enfoque evidencia que la medición constante del rendimiento fomenta una cultura de mejora continua y aprendizaje permanente (Rodríguez y Serrano, 2021).

Del mismo modo, Jurado et al. (2022) plantean que la retroalimentación sistemática orientada al fortalecimiento de las competencias laborales refuerza la eficacia de la enseñanza universitaria. La aplicación de instrumentos de evaluación válidos y confiables permite monitorear el progreso docente y asegurar coherencia entre desempeño y calidad educativa (van Dijk et al., 2020). Además, Reyes y Oyola (2024) afirman que la identificación de niveles de competencia promueve la planificación de programas de formación más pertinentes y sostenibles. Esta evidencia refuerza la importancia de integrar la evaluación al ciclo de desarrollo profesional docente (Argota et al., 2020).

A continuación, Benítez et al. (2025) consideran que los procesos evaluativos que combinan métodos cualitativos y cuantitativos ofrecen una visión integral del desempeño. La participación activa de los docentes en su propia valoración favorece la apropiación del aprendizaje y la mejora de las prácticas pedagógicas (Rodríguez y Serrano, 2021). Igualmente, Jurado et al. (2022) argumentan que la evaluación continua impulsa la rendición de cuentas académica y eleva la eficiencia institucional. Este enfoque permite vincular resultados de desempeño con políticas de reconocimiento y promoción profesional (van Dijk et al., 2020).

En consecuencia, Reyes y Oyola (2024) afirman que el fortalecimiento del desempeño docente requiere articular la evaluación con estrategias de capacitación permanentes. La revisión periódica de las competencias promueve la equidad y la transparencia en la gestión universitaria (Argota et al., 2020). Asimismo, Benítez et al. (2025) sostienen que la cultura de evaluación debe orientarse a la innovación y al aprendizaje colaborativo. Así, la incorporación de sistemas evaluativos integrales consolida un modelo educativo basado en evidencia y mejora continua (Rodríguez y Serrano, 2021).

Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo docente

Ponce et al. (2021) sostienen que el liderazgo docente y la comunicación efectiva son elementos esenciales para fortalecer la coordinación académica y fomentar el trabajo colaborativo en las instituciones universitarias. El desarrollo de competencias interpersonales favorece la cohesión de los equipos y la calidad de los procesos pedagógicos (Ugarte y Naval, 2010). Asimismo, Sartor et al. (2020) plantean que las prácticas participativas, como el aprendizaje-servicio, impulsan la empatía y la cooperación entre docentes y estudiantes, integrando la formación técnica con valores sociales. Esta perspectiva demuestra que las relaciones colaborativas constituyen una base para la innovación y la sostenibilidad educativa (Argota et al., 2020).

Benítez et al. (2025) explican que la gestión emocional y el liderazgo participativo incrementan la motivación institucional y optimizan la resolución de conflictos en los equipos docentes. La comunicación horizontal y la confianza interpersonal refuerzan el sentido de pertenencia y la eficacia del trabajo conjunto (González-Fernández et al., 2024). De igual modo, Ponce et al. (2021) afirman que la colaboración estructurada permite articular la docencia con la investigación y la extensión, generando entornos académicos más integrales. Esta evidencia confirma que el liderazgo compartido potencia el desempeño colectivo y eleva la calidad institucional (Ugarte y Naval, 2010).

Sartor et al. (2020) argumentan que los proyectos cooperativos promueven el desarrollo de habilidades comunicativas y de liderazgo orientadas a resultados tangibles en la práctica docente. Estas dinámicas fortalecen la confianza profesional y la toma de decisiones conjunta dentro de los equipos académicos (Argota et al., 2020). Además, Benítez et al. (2025) sostienen que la formación en liderazgo debe incluir competencias sociales, éticas y organizativas para consolidar una cultura universitaria colaborativa. La articulación entre liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y responsabilidad compartida genera un ambiente propicio para la innovación educativa (González-Fernández et al., 2024).

En consecuencia, Ponce et al. (2021) señalan que la cooperación docente impulsa el aprendizaje institucional y la mejora continua de las prácticas académicas. El liderazgo distribuido promueve una participación más equitativa en la toma de decisiones y fortalece la identidad profesional (Ugarte y Naval, 2010). A su vez, Sartor et al. (2020) reconocen que los espacios de diálogo y reflexión conjunta potencian la creatividad colectiva y la cohesión universitaria. Así, la integración entre liderazgo, comunicación y trabajo

colaborativo consolida una gestión académica más participativa y orientada a la excelencia (Argota et al., 2020).

Conclusiones

El análisis conjunto de los cuatro ejes temáticos evidencia que el desarrollo profesional docente se encuentra estrechamente vinculado con la formación continua, la innovación pedagógica, la evaluación del desempeño y las competencias interpersonales. Los estudios revisados coinciden en que la actualización permanente impulsa la calidad educativa y refuerza la capacidad de adaptación de los docentes frente a los cambios tecnológicos y sociales. Asimismo, la integración entre formación institucional, liderazgo y evaluación constante consolida una cultura académica basada en la mejora continua y la cooperación profesional, elementos que determinan la efectividad de la enseñanza universitaria.

La revisión también revela que la digitalización y la evaluación del desempeño son procesos interdependientes que requieren estrategias sostenibles y acompañamiento institucional. Las evidencias muestran que la alfabetización tecnológica, combinada con mecanismos de retroalimentación estructurada, promueve la innovación y fortalece la autonomía docente. Además, el liderazgo participativo y el trabajo colaborativo se configuran como catalizadores del cambio educativo, favoreciendo entornos de aprendizaje más inclusivos, éticos y participativos. La articulación de estas dimensiones permite comprender que la excelencia académica depende tanto del dominio técnico como del desarrollo de habilidades sociales y comunicativas.

En síntesis, los hallazgos convergen en la necesidad de que las universidades implementen políticas de desarrollo docente basadas en evaluación, capacitación digital, liderazgo y colaboración. La evidencia señala que los contextos formativos deben reestructurarse para responder a los desafíos de la transformación tecnológica y la demanda social de calidad. La profesionalización docente emerge, así, como un proceso sistémico que integra formación, reflexión y acción pedagógica, configurando un modelo educativo dinámico y sustentable que potencia la innovación y la eficacia institucional.

Las limitaciones de la revisión se relacionan con la diversidad metodológica de los estudios, que dificulta establecer comparaciones directas entre contextos nacionales y enfoques disciplinares. Además, algunos artículos presentan información descriptiva sin mediciones empíricas consistentes, lo cual restringe la generalización de los resultados y la construcción de indicadores comunes de desempeño docente.

Se recomienda ampliar futuras investigaciones mediante diseños longitudinales que analicen la evolución de las competencias docentes en contextos híbridos y digitales. Igualmente, se sugiere fortalecer el vínculo entre la formación inicial y la capacitación permanente, incorporando herramientas de evaluación integradas y colaborativas que permitan monitorear el impacto real de la innovación educativa y el liderazgo pedagógico.

Referencias

- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Becker, B.; Huselid, M.; y Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RR.HH., vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. España: Gestión 2000.
- Carta Iberoamericana de la Función Pública. (2003). *XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno*. Colombia.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- El Peruano. (2013). *Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Normas Legales, Ley del Servicio Civil, 4 de julio del 2013.
- Huerta, M. (2014). *Formación por competencias a través del aprendizaje estratégico*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
<https://revistas.ulcb.edu.pe/index.php/REVISTAULCB/article/view/70>
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Argentina: Cengage Learning.
- Ríos, R. (2015). *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Colombia: Icontec internacional.
- Ocaña-Fernández, Y., Valenzuela-Fernández, L., & Morillo-Flores, J. (2020). La competencia digital en el docente universitario. *Propósitos y Representaciones*, 8(1), e455. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n1.455>
- Ponce Ruiz, Dionisio Vitalio, Jalón Arias, Edmundo José, Triviño Vera, Karen Clemencia, & Moreno Arvelo, Pamilyl Milagros. (2021). Desarrollo de competencias curriculares en docentes universitarios. *Talleres experimentales metodológicos*. Conrado, 17(80), 117-121. Epub 02 de junio de 2021.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300117&lng=es&tlng=es.
- Ugarte, Carolina, & Naval, Concepción. (2010). Desarrollo de competencias profesionales en la educación superior: Un caso docente concreto. *Revista electrónica de investigación educativa*, 12(spe), 1-14.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412010000300003&lng=es&tlng=es.
- Sartor-Harada, Andresa, Azevedo-Gomes, Juliana, Pueyo-Villa, Silvia, & Tejedor, Santiago. (2020). Análisis de las competencias docentes en proyectos de aprendizaje-servicio en la educación superior: La percepción del profesorado.

- Formación universitaria, 13(3), 31-42. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000300031>
- Reyes, S. E., & Oyola, M. S. (2024). Competencias de investigación en docentes de ciencias de la salud. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 15(3), 236-247. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.3.1162>
- Argota, G., Campos, R., Yallico, R. M., Quispe, M. H., Revatta, M. R., & Celi Saavedra, L. (2020). Habilidades metodológicas para la comunicación científica y competencias laborales en docentes universitarios. *Revista Campus*, 25(29), 103-110. <https://doi.org/10.24265/campus.2020.v25n29.07>
- Jurado, M., Vaccaro Witt, G. F., Gonzabay, E. M., & Baquerizo, M. B. (2022). Las competencias docentes de los profesores universitarios. *RECIMUNDO*, 6(2), 242-249. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1565>
- Benítez-Abarca, G. M., Nájera-Lara, J. F., Benítez-Abarca, A. B., & Jacho-Guanoluisa, N. P. (2025). Influencia del estrés laboral en el desempeño docente por competencias en docentes universitarios. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 19-31. <https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2612>
- Zamora, G. S., Arteaga, G. del C., Morejón, R. G., & Moreira, M. G. (2023). Gamificación y adquisición de competencias en docentes universitarios de Optometría. *Anatomía Digital*, 6(2), 50-63. <https://doi.org/10.33262/anatomiadigital.v6i2.2521>
- Rodríguez, C., & Cruz, D. (2021). Competencias laborales en docentes: tutores modalidad de teletrabajo en la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 23(2), 73-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8796583>
- van Dijk, E. E., van Tartwijk, J., van der Schaaf, M. F., & Kluijtmans, M. (2020). What makes an expert university teacher? A systematic review and synthesis of frameworks for teacher expertise in higher education. *Educational Research Review*, 31, 100365. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100365>
- Dang, T. D., et al. (2022). Digital transformation in higher education institutions: a systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 12391. <https://doi.org/10.3390/s20113291>
- González-Fernández, R., Ruiz-Cabezas, A., Medina Domínguez, M. C., Subía-Alava, A. B., & Delgado Salazar, J. L. (2024). Teachers' teaching and professional competences assessment. *Evaluation and Program Planning*, 103, 102396. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102396>

- De las Mercedes de Obesso, M., Núñez-Canal, M., & Pérez-Rivero, C. A. (2023). How do students perceive educators' digital competence in higher education? *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122284. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122284>
- Adams, B., Thomas, L., Moens, M., & Valcke, M. (2023). University teachers as versatile masters: Evaluating the effectiveness of a professional development programme on student-centred teaching competencies. *Studies in Educational Evaluation*, 77, 101260. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2023.101260>
- Cha, Y., Dai, Y., Lin, Z., Liu, A., & Lim, C. P. (2024). Empowering university educators to support generative AI-enabled learning: Proposing a competency framework. *Procedia CIRP*, 128, 256–261. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.06.021>
- Zhao, Y., Llorente, A. M. P., & Sánchez Gómez, M. C. (2021). Digital competence in higher education research: A systematic literature review. *Computers & Education*, 168, 104212. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104212>
- Rubeba, A. M. (2025). Lecturers' teaching competencies towards improving teaching and learning process in universities in Tanzania: Students' perspectives. *Heliyon*, 11, e41683. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41683>
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO (UNESCO IESALC). (2024b). Annual report 2024 (acciones y líneas de política regional en gobernanza de la educación superior). <https://www.iesalc.unesco.org/en/annual-report-2024>
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO (UNESCO IESALC). (2024a). Transforming the digital landscape of higher education in Latin America and the Caribbean: Policy guidance & recommendations (orientaciones de gestión institucional). <https://ichei.org/Uploads/Download/2024-04-08/661389b30ae3e.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024a). Education at a glance 2024 (indicadores comparados de educación terciaria: gobernanza, financiación y organización). https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/education-at-a-glance-2024_5ea68448/coocad36-en.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024b). Education policy outlook 2024 (hoja de ruta de política y gobernanza del sector educativo, con foco transversal aplicable a educación superior).

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/education-policy-outlook-2024_0411a0c4/dd5140e4-en.pdf