

CAPÍTULO 6

Competencias laborales y transversales en la gestión universitaria pública peruana: análisis relacional para el fortalecimiento del servicio civil



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



CAPÍTULO 6

Competencias laborales y transversales en la gestión universitaria pública peruana: análisis relacional para el fortalecimiento del servicio civil

Labor and transversal competencies in peruvian public university management: a relational analysis for the strengthening of the civil service

DOI: <https://doi.org/10.71112/8990zk56>

Tania Luz Tafur Pittman

ttafur@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4370-090X>

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

Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

dvalenzuela@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-8967-1684>

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

Jorge Alberto Alarcón Alva

jalarcona@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0115-0380>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez

Carrión

Perú

Resumen

La investigación analiza la relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil en una Universidad Pública del Perú. Con un diseño no experimental, transversal y correlacional, se aplicaron encuestas a 226 trabajadores, entre directivos y profesionales. Los resultados muestran que, desde la perspectiva de los directivos, las competencias más valoradas son el desarrollo de las relaciones interpersonales (73,7 %) y el trabajo en equipo (68,4 %), mientras que entre los profesionales destacan la vocación de servicio (75,4 %) y el comportamiento ético (69,1 %). Ambas perspectivas evidencian una orientación hacia la cooperación, la integridad y el compromiso institucional, aunque persisten brechas en la orientación a resultados y la actualización continua. Estos hallazgos revelan un proceso de madurez organizacional centrado en la ética, la transparencia y la humanización de la gestión pública universitaria. Se concluye que las competencias transversales fortalecen la cultura institucional, fomentan la confianza y consolidan un modelo de servicio público eficiente y participativo, alineado con los principios del CLAD y SERVIR, contribuyendo al fortalecimiento del capital humano y a la legitimidad del Estado.

Palabras clave: competencias transversales, gestión pública, servicio civil, ética profesional, trabajo colaborativo

ABSTRACT

The research analyzes the relationship between job competencies and the transversal competencies of the Civil Service in a Public University of Peru. Using a non-experimental, cross-sectional, and correlational design, surveys were administered to 226 employees, including executives and professionals. The results show that, from the executives' perspective, the most valued competencies are interpersonal relationship development (73.7%) and teamwork (68.4%), while among professionals, vocation for service (75.4%) and ethical behavior (69.1%) stand out. Both perspectives reveal an orientation toward cooperation, integrity, and institutional commitment, although gaps persist in result orientation and continuous updating. These findings indicate a process of organizational maturity centered on ethics, transparency, and the humanization of university public management. It is concluded that transversal competencies strengthen institutional culture, foster trust, and consolidate an efficient and participatory public service model aligned with the principles of CLAD and SERVIR, thereby contributing to the strengthening of human capital and the legitimacy of the State.

Keywords: transversal competencias, public management, civil service, professional ethics, collaborative work

Introducción

El progreso de las naciones depende de la capacidad de sus instituciones públicas para administrar de manera eficiente los recursos humanos y materiales que poseen. La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) establece que la función pública debe garantizar un manejo adecuado del talento humano bajo criterios de eficacia, equidad y orientación al interés general. En este sentido, las competencias laborales de los servidores públicos, tanto en funciones directivas como profesionales, constituyen un factor esencial para alcanzar resultados sostenibles y mejorar la relación entre Estado y ciudadanía. A nivel mundial, los gobiernos han adoptado modelos de gestión basados en competencias que promueven el mérito, la transparencia y el compromiso ético como fundamentos de un servicio público de calidad.

A nivel mundial, las administraciones públicas enfrentan el desafío de fortalecer la gestión de su talento humano bajo principios de meritocracia, integridad y eficiencia. La UNESCO (2022b) destaca que las competencias transversales constituyen un eje estratégico para promover instituciones innovadoras, orientadas al aprendizaje continuo y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estas competencias —que integran saberes, valores y actitudes— resultan esenciales para consolidar una función pública capaz de adaptarse a entornos cambiantes y responder con ética a las demandas ciudadanas. En la misma línea, el Banco Mundial (2023) subraya que la sostenibilidad institucional depende de la capacidad del sector público para atraer, desarrollar y retener personal con competencias que vinculen conocimiento técnico y responsabilidad social. De este modo, el fortalecimiento del capital humano se erige como un pilar de la gobernanza democrática y la legitimidad estatal, configurando un modelo de servicio público basado en la confianza y la efectividad.

A nivel latinoamericano, las reformas administrativas y educativas han buscado modernizar la gestión pública mediante enfoques basados en competencias que promuevan la profesionalización y la rendición de cuentas. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2024) sostiene que la consolidación de un servicio civil efectivo en la región depende de la capacidad institucional para vincular la formación técnica con valores éticos y con la orientación a resultados, garantizando un desempeño público sostenible y transparente. No obstante, persisten brechas estructurales relacionadas con

la rotación de personal, la escasa capacitación continua y la limitada meritocracia en los procesos de selección. Por su parte, el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA, 2024) advierte que las universidades públicas latinoamericanas enfrentan retos en la gestión del talento humano y en la articulación entre formación profesional y servicio público, lo que exige políticas integradas que fortalezcan la cultura de la ética, la innovación y la cooperación institucional.

En el contexto peruano, la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), a través del Decreto Legislativo N.º 1023, representó un punto de inflexión en la modernización del aparato administrativo del Estado. Posteriormente, la promulgación de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil (El Peruano, 2013), consolidó un modelo orientado a la eficiencia, la eficacia y la mejora continua del desempeño público. Este marco normativo se reforzó con la publicación del Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil (2016), que estableció tres competencias clave —orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo— aplicables a todos los servidores públicos. Sin embargo, pese a estos avances, persisten limitaciones conceptuales y operativas, ya que no se ha definido de manera precisa la relación entre las competencias laborales específicas y las competencias transversales, lo que afecta la coherencia del sistema y dificulta el cumplimiento pleno de los objetivos estratégicos propuestos por la Ley del Servicio Civil.

La problemática del estudio se centra en la limitada articulación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil en las universidades públicas del Perú, lo que debilita la eficiencia institucional y la cultura ética del servicio público. Aunque existe un marco normativo que promueve la meritocracia y la gestión por competencias, su aplicación práctica sigue siendo deficiente. Los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal no se alinean adecuadamente con las competencias definidas por el Estado, generando brechas en liderazgo, comunicación y vocación de servicio. Esta situación afecta la productividad, la motivación y la calidad del desempeño universitario. Además, la escasa formación continua y la rigidez burocrática impiden la innovación y la mejora sostenida. En consecuencia, se requiere fortalecer la integración de estas competencias para consolidar una gestión pública universitaria más ética, eficiente y orientada al ciudadano.

En consecuencia, el propósito de la presente investigación es analizar la relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil en una Universidad Pública del Perú. Este análisis permitirá identificar si los servidores públicos

poseen las capacidades necesarias para contribuir al logro de los objetivos institucionales y al fortalecimiento del régimen del servicio civil en el Perú.

La relevancia de este artículo radica en su contribución al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al perfeccionamiento del servicio civil universitario en el Perú, al proponer una visión integral que vincula las competencias laborales con las competencias transversales como pilares del desempeño público. Analizar esta relación permite comprender cómo la ética, la cooperación y la orientación a resultados pueden integrarse en los procesos administrativos para alcanzar una gestión más eficiente y transparente. Asimismo, el estudio aporta evidencia empírica útil para la toma de decisiones en materia de políticas de capacitación, evaluación y desarrollo profesional, promoviendo una cultura institucional basada en la confianza, la responsabilidad y la excelencia. En este sentido, la investigación trasciende el ámbito académico, al ofrecer herramientas prácticas que contribuyen a consolidar un modelo de servicio público universitario moderno, participativo y éticamente sostenible.

El estudio se desarrolló en la una Universidad Pública del Perú, e involucrará al personal directivo y profesional administrativo. La disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales garantiza la viabilidad del trabajo. En conjunto, esta investigación aspira a fortalecer la comprensión sobre la gestión por competencias en el sector público y a contribuir con propuestas que impulsen un servicio civil más eficiente, ético y orientado a resultados en beneficio de la sociedad peruana.

El objetivo central del artículo es analizar la relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil en una universidad pública del Perú. A través de este análisis, se busca determinar si los servidores públicos tanto directivos como profesionales cuentan con las capacidades necesarias para contribuir eficazmente al cumplimiento de los objetivos institucionales y al fortalecimiento del régimen del servicio civil peruano. En un sentido más amplio, el estudio pretende evaluar cómo la integración de ambas dimensiones competenciales puede optimizar el desempeño organizacional, promover una gestión universitaria basada en la ética, la cooperación y la transparencia, y consolidar un modelo de servicio público eficiente, participativo y alineado con los principios del CLAD y SERVIR, orientado al fortalecimiento del capital humano y a la legitimidad del Estado.

Marco teórico

Las competencias transversales representan el conjunto de comportamientos, valores y actitudes que orientan la actuación de todo trabajador, sin distinción jerárquica,

en cualquier entorno organizativo. Según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2016), constituyen el orden institucional que rige el comportamiento esperado de los funcionarios y son inherentes a todo servidor público, más allá de la función o modalidad laboral. Además, este organismo sostiene que dichas competencias refuerzan la efectividad institucional al promover estándares de desempeño ético, participativo y orientado al ciudadano. En el mismo sentido, Martínez y Cegarra citados por Sepúlveda (2015) definen las competencias transversales como el conjunto de saberes, actitudes y capacidades comunes que deben ser adquiridos por todo individuo antes de integrarse al mundo del trabajo, integrando el conocimiento con la acción.

Por otra parte, (Villa, 2016) señalan que estas competencias, también llamadas genéricas, son cualidades personales que impulsan tanto el éxito profesional como el desarrollo individual, reflejando una formación integral. De acuerdo con Gavidia et al. (2011), su impacto radica en fomentar posturas y valores que determinan las formas de comportarse en los distintos contextos sociales y laborales, fortaleciendo la autonomía moral y la responsabilidad colectiva. Además, Bolívar (2011) afirma que las competencias transversales favorecen el desarrollo de otras habilidades y destrezas, ya que promueven la reflexión, la capacidad crítica y el crecimiento integral del trabajador. Desde una perspectiva lingüística, el CLAD (2016) explica que el término “transversal” proviene del latín *trans*, que significa “de un lado a otro”, lo cual simboliza la capacidad de estas competencias para atravesar e integrar todas las dimensiones de la actividad humana y laboral.

De manera complementaria, el CLAD (2016) subraya que las competencias transversales son las que todo servidor público debe poseer para potenciar otras competencias laborales, como las directivas y profesionales. Estas garantizan que la actuación de los empleados públicos se fundamente en principios éticos y en un compromiso constante con la ciudadanía. Así, el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil del Perú, aprobado por la Resolución de Presidencia Ejecutiva N°093-2016-SERVIR-PE, identifica ocho competencias básicas que todo funcionario debe desarrollar. Entre ellas destacan la orientación a resultados, la vocación de servicio y el trabajo en equipo, además de otras vinculadas con la ética, la integridad y el aprendizaje continuo (SERVIR, 2016). Dichas competencias reflejan la alineación entre el desempeño individual y los valores institucionales que sustentan la gestión pública moderna.

En primer lugar, la orientación a resultados se define como la capacidad para dirigir las actividades hacia el cumplimiento de metas personales e institucionales, garantizando la calidad del trabajo y la optimización de recursos. De acuerdo con el CLAD (2016), esta competencia implica responder con eficacia dentro de los plazos establecidos y valorar el impacto de las acciones sobre los ciudadanos. Asimismo, la vocación de servicio se concibe como la habilidad para atender las necesidades de los usuarios internos y externos, mostrando empatía y disposición permanente. En esta línea, SERVIR (2016) precisa que el servidor debe ofrecer respuestas oportunas, amables y productivas, alineadas con la satisfacción ciudadana.

Del mismo modo, el trabajo en equipo representa la capacidad de construir relaciones de colaboración basadas en la confianza y la cooperación. Según Gavidia et al. (2011), este tipo de trabajo favorece la cohesión institucional al integrar esfuerzos colectivos y promover la sinergia entre áreas. A estas competencias se suman el aprendizaje continuo, el compromiso con el servicio público, el desarrollo de las relaciones interpersonales, la integridad institucional y el comportamiento ético, todas ellas consideradas indispensables por el CLAD (2016) y por SERVIR (2016). El aprendizaje continuo supone mantener actualizados los conocimientos técnicos y normativos; el compromiso con el servicio público exige actuar de forma proactiva y alineada con los valores institucionales; la integridad institucional implica comportarse con justicia y rectitud en el uso de los recursos; mientras que el comportamiento ético demanda transparencia e incorruptibilidad.

Bolívar (2011) enfatiza que estas competencias deben cultivarse desde la formación académica, ya que permiten al individuo desenvolverse en entornos cambiantes y asumir responsabilidades sociales. Asimismo, Sepúlveda (2015) plantea que las competencias transversales son la base del aprendizaje para toda la vida, porque desarrollan la adaptabilidad, la comunicación efectiva y la sensibilidad moral. De igual manera, Gavidia et al. (2011) consideran que actúan como un marco integrador que une la técnica con la ética, orientando el desempeño hacia la excelencia profesional. Por su parte, el CLAD (2016) resalta que su implementación en el sector público contribuye a mejorar la confianza ciudadana, a fortalecer la rendición de cuentas y a consolidar una cultura institucional transparente.

Desde una visión comparada, el enfoque transversal se diferencia del enfoque por competencias técnicas al centrarse en la formación de valores universales que guían la conducta en cualquier puesto. De acuerdo con Bolívar (2011), estas competencias no se

limitan a un rol específico, sino que son aplicables a todas las profesiones y funciones, reforzando la identidad organizativa. En este sentido, el CLAD (2016) reconoce que la promoción de las competencias transversales es clave para consolidar un Estado moderno, meritocrático y eficiente, capaz de responder a las demandas sociales. Asimismo, Sepúlveda (2015) indica que fomentar la autorregulación emocional, la empatía y el trabajo colaborativo son elementos decisivos para elevar el desempeño público.

Por tanto, las competencias transversales se configuran como el pilar que conecta las dimensiones ética, cognitiva y social del empleo público. La articulación entre las guías del CLAD (2016) y los lineamientos de SERVIR (2016) permite concebir un modelo de desarrollo institucional que valora el aprendizaje permanente, la cooperación y la integridad como principios esenciales. Este marco orienta a las organizaciones hacia un servicio civil basado en la excelencia, donde el comportamiento ético, la responsabilidad y el compromiso ciudadano se integran en cada nivel de la gestión pública. En suma, dichas competencias garantizan la coherencia entre el desempeño individual y la misión institucional, asegurando la legitimidad del Estado frente a la sociedad.

Estudios previos

El fortalecimiento de las competencias comunicativas y didácticas constituye un desafío esencial para el desarrollo profesional docente, ya que su dominio impulsa aprendizajes significativos y mejora la interacción con los estudiantes, evidenciándose — según Barrón (2009)— que un alto porcentaje presenta dificultades en el manejo de tecnologías educativas. En consecuencia, la formación transversal orientada a la comunicación, la planificación y la autorreflexión se convierte en un mecanismo decisivo para optimizar la calidad pedagógica y la adaptación institucional. Del mismo modo, Pozos y Tejada (2018) evidenciaron un nivel bajo-medio en competencias digitales transversales, con gran parte del profesorado requiriendo capacitación prioritaria en el uso estratégico de TIC y en la gestión de entornos mixtos, lo que denota una brecha entre el dominio técnico y su aplicación pedagógica. A su vez, Olaya et al. (2025) señalaron que la mayoría de los docentes enfrenta barreras de tiempo y recursos, junto con una escasa formación formal en TIC, lo que resalta la urgencia de implementar programas sostenidos que fortalezcan la integración digital y comunicativa en la práctica universitaria.

El desarrollo de competencias transversales en la docencia universitaria se ha consolidado como un eje fundamental para garantizar la calidad educativa y la innovación institucional. En esta línea, se ha evidenciado que la comunicación, el trabajo en equipo y la innovación pedagógica representan las dimensiones más valoradas, dado que el 88 %

de los estudios analizados resalta su impacto en el aprendizaje profundo y en la mejora del desempeño académico, aunque persisten limitaciones en la creatividad y en la gestión de la innovación educativa (Cristi-González et al., 2023). A su vez, la formación transversal docente se reconoce como un proceso que debe integrar conocimientos, habilidades y valores éticos, pues el 74 % de los participantes considera esenciales las competencias comunicativas, investigativas y de gestión académica, las cuales fortalecen la reflexión crítica y la pertinencia profesional (García y García, 2023). De igual forma, se ha demostrado que solo una minoría alcanza un dominio elevado de competencias transversales —26,3 % frente a un 56,1 % con buenas competencias específicas—, lo que reafirma la necesidad de implementar programas de capacitación continua orientados al fortalecimiento de la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas en la práctica educativa (Casimiro et al., 2020).

El fortalecimiento de las competencias transversales continúa siendo un componente decisivo para elevar la calidad y la pertinencia de la educación superior. En efecto, se ha demostrado que, aunque el 68 % de los docentes domina competencias técnicas, solo el 42 % alcanza niveles adecuados en liderazgo y trabajo colaborativo, lo que revela deficiencias en comunicación efectiva y resolución de conflictos, y subraya la urgencia de programas de formación integral orientados al desempeño ético y cooperativo (Torres et al., 2014). De manera complementaria, se ha identificado que los docentes universitarios requieren competencias transversales asociadas con la inclusión y la diversidad, pues el 63 % evidencia limitaciones en flexibilidad pedagógica y compromiso institucional; en consecuencia, la capacitación en habilidades comunicativas e interculturales favorece la equidad educativa y la atención a la diversidad (Maldonado, 2018). Por otro lado, se ha constatado que los docentes en formación obtienen un puntaje promedio de 13,875 en comunicación científica y competencias laborales transversales, por debajo del estándar esperado, lo que pone de relieve debilidades en redacción y exposición académica, así como la necesidad de fortalecer la formación metodológica y comunicativa de manera continua (Argota et al., 2020). Asimismo, se reconoce que las competencias transversales más valoradas en el ámbito docente son la comunicación, la ética, la cultura general y el liderazgo, ya que el 80 % del profesorado considera que la actualización permanente en estas áreas potencia la calidad educativa y refuerza la práctica reflexiva y la pertinencia social de la educación superior (Jurado et al., 2022).

Metodología

El estudio adoptó un diseño no experimental, transversal y correlacional, sustentado en un enfoque cuantitativo orientado a determinar la relación entre las competencias transversales del personal administrativo directivo y profesional de una Universidad Pública del Perú. La población estuvo compuesta por 545 trabajadores y la muestra, calculada mediante la fórmula de población finita, fue de 226 personas. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, aplicándose dos cuestionarios: uno a 19 directivos y otro a 207 profesionales, centrados exclusivamente en medir las competencias transversales vinculadas con habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo. La validez de los instrumentos se obtuvo mediante el método Delphi y la V de Aiken, alcanzando promedios de 0,95 para directivos y 0,93 para profesionales, lo que refleja una alta claridad, coherencia y pertinencia en los ítems evaluados. La confiabilidad se calculó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando valores de 0,875 en ambos grupos, considerados de fuerte consistencia interna. El análisis de la información se realizó con el programa SPSS v.26, utilizando estadísticos descriptivos, prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov y el coeficiente Tau-b de Kendall, con un nivel de significancia de 0,05, para determinar la relación existente entre las variables consideradas.

Resultados

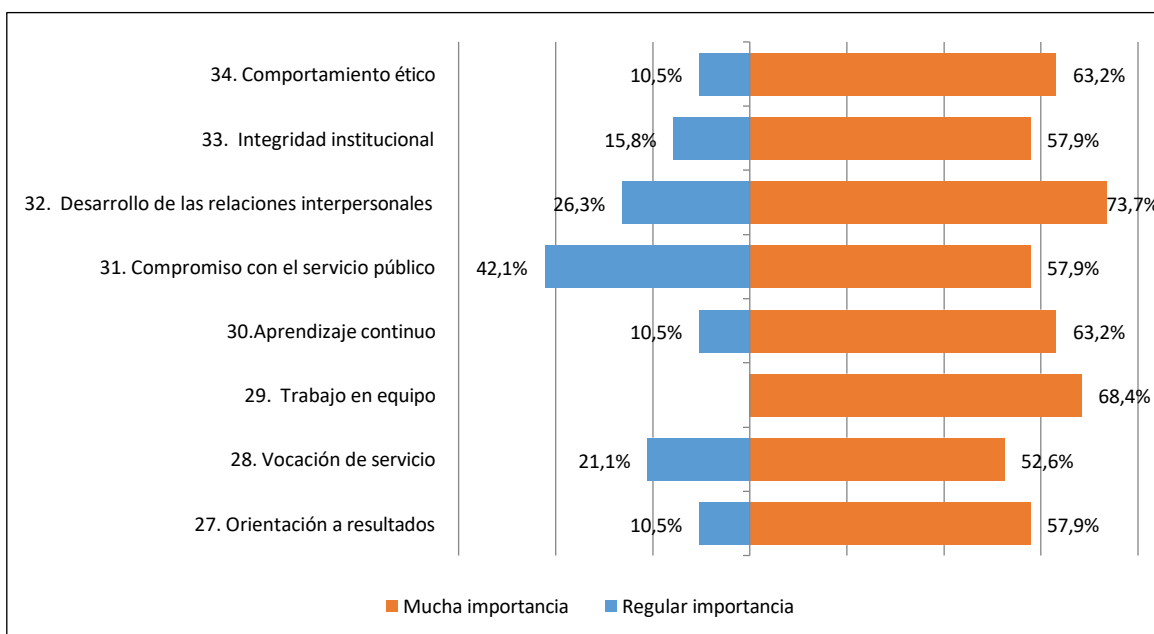
Tabla 1

Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva del directivo

Ítem	Poca importancia	Regular importancia	Alta importancia
27. Orientación a resultados	0,00%	10,50%	57,90%
28. Vocación de servicio	0,00%	21,10%	52,60%
29. Trabajo en equipo	0,00%		68,40%
30. Aprendizaje continuo	0,00%	10,50%	63,20%
31. Compromiso con el servicio público	0,00%	42,10%	57,90%
32. Desarrollo de las relaciones interpersonales	0,00%	26,30%	73,70%

33. Integridad institucional	0,00%	15,80%	57,90%
34. Comportamiento ético	0,00%	10,50%	63,20%

Figura 1. Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva del directivo.



Los resultados evidencian que, desde la perspectiva de los directivos, las competencias transversales más valoradas se vinculan al desarrollo de las relaciones interpersonales, con un 73,7 % de alta importancia, lo cual refleja la relevancia de establecer vínculos colaborativos y mantener un clima laboral armónico. En segundo lugar, se destaca el trabajo en equipo con un 68,4 %, manifestando la necesidad de cooperación y cohesión en la consecución de metas institucionales. Asimismo, el aprendizaje continuo y el comportamiento ético alcanzan un 63,2 % cada uno, evidenciando la importancia atribuida a la actualización profesional permanente y a la práctica de principios éticos en la gestión pública. En contraste, la orientación a resultados (57,9 %), la vocación de servicio (52,6 %) y el compromiso con el servicio público (57,9 %) presentan porcentajes ligeramente menores, lo que sugiere que, aunque valoradas, estas

competencias se subordinan a las relacionadas con la interacción social y la integridad profesional.

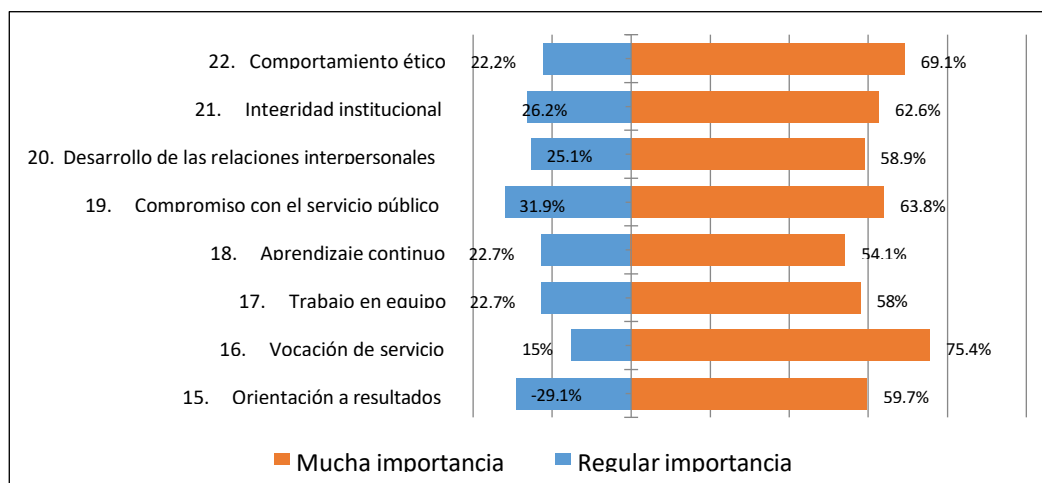
Análisis descriptivo de las competencias transversales desde la perspectiva del profesional

Tabla 2

Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva de los profesionales

Ítem	Poca importancia	Regular importancia	Alta importancia
15. Orientación a resultados	3,90%	29,10%	59,70%
16. Vocación de servicio	4,80%	15,00%	75,40%
17. Trabajo en equipo	2,90%	22,70%	58,00%
18. Aprendizaje continuo	2,90%	22,70%	54,10%
19. Compromiso con el servicio público	4,30%	31,90%	63,80%
20. Desarrollo de las relaciones interpersonales	7,70%	25,10%	58,90%
21. Integridad institucional	3,90%	26,20%	62,60%
22. Comportamiento ético	3,40%	22,20%	69,10%

Figura 2. Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva de los profesionales.



Los resultados permiten observar que, desde la perspectiva de los profesionales, las competencias transversales con mayor reconocimiento son la vocación de servicio (75,4 %) y el comportamiento ético (63,1 %), lo que evidencia una fuerte orientación hacia la responsabilidad social y la conducta profesional íntegra dentro de las instituciones. A continuación, el compromiso con el servicio público alcanza un 63,8 %, destacando la identificación del personal con los valores y objetivos organizacionales. Por su parte, la integridad institucional (62,6 %) y el desarrollo de las relaciones interpersonales (61,8 %) reflejan la importancia de mantener un ambiente laboral basado en la confianza y la cooperación. El aprendizaje continuo (54,1 %) y el trabajo en equipo (58,0 %) muestran que los profesionales valoran la actualización constante y la colaboración, aunque en menor medida. Finalmente, la orientación a resultados (59,7 %) se mantiene como un componente relevante, pero no prioritario frente a las competencias de carácter ético y relacional.

Discusión

Los resultados muestran que los directivos priorizan el desarrollo de las relaciones interpersonales (73,7 %) y el trabajo en equipo (68,4 %), confirmando la relevancia del clima organizacional y la cooperación para la efectividad institucional. Este patrón se asocia con lo observado por Barrón (2009), quien reportó que el 78 % de los docentes enfrentaba limitaciones comunicativas que afectaban la interacción educativa. En ambos contextos, la comunicación emerge como un eje transversal que condiciona la productividad y la integración social del entorno laboral, aunque en el caso actual se consolida con un enfoque más gerencial y orientado a la gestión pública universitaria.

Asimismo, el aprendizaje continuo y el comportamiento ético alcanzan 63,2 % entre los directivos, reafirmando la importancia de la actualización profesional y la integridad como pilares de la función pública. Este hallazgo dialoga con Pozos y Tejada (2018), quienes detectaron que el 62 % de docentes requería capacitación en TIC para fortalecer la innovación colaborativa. Mientras aquellos enfatizaban la brecha digital, los resultados presentes amplían la noción de aprendizaje hacia la ética y la responsabilidad profesional, evidenciando que la formación transversal trasciende el ámbito técnico e involucra la construcción de valores institucionales sostenibles.

Por otro lado, la orientación a resultados (57,9 %) y la vocación de servicio (52,6 %) presentan niveles moderados, lo que sugiere que el cumplimiento de metas se subordina al fortalecimiento relacional. Esta tendencia coincide con Olaya et al. (2025), quienes señalaron que el 70 % de los docentes encontraba barreras de tiempo y recursos

para desarrollar competencias digitales, limitando la proyección institucional. En ambos casos, las restricciones estructurales impiden que la productividad se traduzca en impacto sostenido, mostrando que la gestión universitaria peruana privilegia la cohesión social sobre la eficacia operativa.

A nivel profesional, la vocación de servicio (75,4 %) y el comportamiento ético (69,1 %) encabezan las competencias transversales. Este predominio ético encuentra correspondencia con los resultados de Cristi-González et al. (2023), donde el 88 % de las investigaciones destacaron la comunicación y la innovación como dimensiones esenciales para el aprendizaje profundo. Ambos estudios coinciden en que la integridad y la interacción colaborativa configuran la base del desempeño educativo y administrativo. Sin embargo, el estudio actual amplía la mirada al incluir el compromiso social y la ética institucional como componentes que fortalecen la confianza pública en el ámbito universitario.

La coincidencia entre el compromiso con el servicio público (63,8 %) y la integridad institucional (62,6 %) entre los profesionales refuerza la tesis de que la cultura organizacional universitaria se fundamenta en la ética y la transparencia. Estos resultados se aproximan a los de García y García (2023), quienes identificaron que el 74 % de los docentes consideró esenciales las competencias comunicativas y éticas. En ambos escenarios, la conducta íntegra y la reflexión crítica sostienen la pertinencia institucional. La convergencia confirma que las universidades públicas peruanas están transitando hacia un modelo de servicio civil sustentado en valores éticos compartidos.

Del mismo modo, los resultados evidencian que la orientación a resultados (59,7 %) y el trabajo en equipo (58 %) mantienen relevancia en la estructura profesional, aunque por debajo de las competencias éticas. Esta jerarquía se asemeja a lo descrito por Casimiro et al. (2020), quienes hallaron que solo el 26,3 % de las docentes alcanzó dominio alto en competencias transversales, resaltando la necesidad de formación en liderazgo y resolución de problemas. La comparación sugiere que la institución analizada ha avanzado en la consolidación de capacidades colaborativas, pero aún requiere mecanismos de monitoreo que garanticen la aplicación práctica de las habilidades adquiridas.

En los directivos, el 63,2 % en comportamiento ético y el 57,9 % en integridad institucional evidencian un compromiso moral sostenido con la gestión universitaria. Esta tendencia se vincula con los hallazgos de Torres et al. (2014), quienes detectaron que solo el 42 % de los docentes presentaba competencias transversales adecuadas. La diferencia porcentual demuestra un progreso significativo en la gestión pública peruana, que ha

incorporado la ética y el liderazgo colaborativo como ejes estructurales. No obstante, los porcentajes aún reflejan espacios de mejora en la evaluación de la integridad y la coherencia conductual dentro de los equipos de mando.

En el mismo sentido, el 54,1 % de los profesionales valoró el aprendizaje continuo, indicador que subraya la necesidad de fortalecer procesos de actualización permanente. Este resultado guarda relación con Maldonado (2018), quien reportó un 63 % de limitaciones en flexibilidad pedagógica y compromiso institucional. Ambas evidencias demuestran que la formación continua es un requisito indispensable para adaptarse a entornos diversos y dinámicos. La universidad estudiada muestra avances en la incorporación de esta práctica, pero requiere consolidar programas institucionales que garanticen sostenibilidad en la capacitación de su personal.

De forma complementaria, el desarrollo de las relaciones interpersonales, con 73,7 % en directivos y 58,9 % en profesionales, confirma la prioridad de la cohesión humana sobre los logros cuantitativos. Este enfoque coincide parcialmente con Argota et al. (2020), quienes registraron un puntaje promedio de 13,875 en comunicación científica, por debajo del estándar esperado. La comparación revela que, mientras el ámbito académico enfrenta déficits comunicativos, la gestión administrativa ha consolidado una interacción funcional efectiva. No obstante, el reto persiste en traducir estas capacidades relacionales en competencias comunicativas orientadas a la innovación institucional.

Finalmente, la coincidencia entre la ética profesional y el compromiso con el servicio público se fortalece al comparar los resultados con los de Jurado et al. (2022), donde el 80 % de los docentes reconoció que la formación continua en ética y liderazgo mejora la calidad educativa. De manera similar, los datos actuales reflejan que el 69,1 % de los profesionales asocia la conducta ética con el desempeño eficiente. Esta convergencia confirma que la dimensión moral constituye el núcleo de las competencias transversales en la administración universitaria, estableciendo un vínculo directo entre valores personales, confianza institucional y excelencia del servicio civil.

El análisis conjunto evidencia una notable coherencia entre las percepciones de directivos y profesionales, ambos orientados hacia un modelo de gestión sustentado en la ética, la cooperación y la responsabilidad pública. Las competencias interpersonales y morales superan en relevancia a las orientadas a resultados, lo cual refleja una transformación cultural hacia la humanización de la gestión universitaria. Sin embargo, los porcentajes moderados en orientación a resultados (57,9 % y 59,7 %) sugieren la necesidad de integrar herramientas de gestión por desempeño que permitan equilibrar los

valores éticos con la eficiencia institucional, fortaleciendo así la cultura de evaluación en el sector público.

Esta correspondencia entre grupos jerárquicos muestra una madurez institucional progresiva: los directivos priorizan el liderazgo interpersonal y los profesionales consolidan la ética del servicio. Tal convergencia refuerza la idea de que las competencias transversales no son accesorios de la gestión, sino la base del comportamiento público moderno. Los datos evidencian una alineación con los principios del CLAD y de SERVIR, donde la integridad y la cooperación constituyen motores de legitimidad estatal. En este contexto, la universidad analizada representa un caso paradigmático de cómo las competencias transversales fortalecen la gobernanza, fomentan la confianza y consolidan una administración pública universitaria eficiente y ética.

Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten concluir que las competencias transversales constituyen un eje estructural en la gestión universitaria pública, al integrar valores éticos, capacidades relacionales y compromiso institucional. Tanto los directivos como los profesionales evidencian un perfil orientado al fortalecimiento del trabajo colaborativo y la integridad, lo que confirma un cambio cultural hacia modelos de liderazgo más humanos y participativos. La elevada valoración del desarrollo de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el comportamiento ético demuestra que la universidad ha consolidado una gestión centrada en la cooperación, la transparencia y la confianza como pilares del desempeño organizacional.

La vocación de servicio y el compromiso con el servicio público reflejan una identidad profesional alineada con los principios del Estado moderno, donde la orientación al ciudadano y la responsabilidad social se integran en las prácticas cotidianas. La presencia sostenida del aprendizaje continuo confirma la adopción de una cultura de actualización que impulsa la innovación, aunque aún requiere mecanismos institucionales que garanticen su continuidad y evaluación. Los porcentajes obtenidos muestran un equilibrio entre las dimensiones morales, cognitivas y sociales, evidenciando una madurez institucional en la aplicación de las competencias transversales como herramienta de desarrollo humano y organizacional.

Finalmente, se concluye que la universidad estudiada ha logrado vincular de manera coherente la ética profesional, la cooperación y la mejora continua como fundamentos de su gestión pública. Este avance fortalece la legitimidad institucional y

promueve una cultura organizativa basada en la transparencia, la responsabilidad y la orientación a resultados sostenibles. La consolidación de las competencias transversales no solo optimiza el desempeño individual, sino que potencia la capacidad colectiva para responder con eficacia y humanidad a las demandas del entorno educativo y social, consolidando un modelo de servicio público universitario ejemplar.

Referencias

- Argota, G., Campos, R., Yallico, R., Quispe, M., Revatta, M., & Celi, 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>
- Barrón, M. (2009). *Docencia universitaria y competencias didácticas*. *Perfiles Educativos*, 31(125), 76–87. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982009000300006
- Bolívar, A. (2011). *Las competencias básicas para la vida más transversales. Buenas prácticas para su tratamiento en el centro educativo y en el aula*. Guatemala: UVG.
- Carta Iberoamericana de la Función Pública. (2003). *XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno*. Colombia.
- Casimiro, C., Tobalino, D., Casimiro, W., & Fernández, B. (2020). *Competencias laborales y formación profesional de profesoras de educación inicial, en el distrito de Lurigancho en Perú*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 444–453. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400444
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). (2024). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2024 (capítulos sobre gobernanza y gestión universitaria en la región)*. <https://iac.cinda.cl/wp-content/uploads/2024/06/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2024-CINDA.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Bogotá, Colombia.
- Cristi-González, R., Mella-Huenul, Y., Fuentealba-Ortiz, C., Soto-Salcedo, A., & García-Hormazábal, R. (2023). *Competencias docentes para el aprendizaje profundo en estudiantes universitarios: una revisión sistemática*. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 22(50), 28–46. <https://doi.org/10.21703/rexe.v22i50.1686>
- El Peruano. (2013). *Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Normas Legales, Ley del Servicio Civil, 4 de julio del 2013.

- Gavidia, V.; Aguilar, R.; y Carratalá, A. (2011). ¿Desaparecen las transversales con la aparición de las competencias? *Didáctica de las Ciencias Experimentales y Sociales*, 25, 131–148.
- Jurado, M., Vaccaro, G., Gonzabay, E., & Baquerizo, M. (2022). *Las competencias docentes de los profesores universitarios*. *RECIMUNDO*, 6(2), 242–249. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1565>
- Maldonado, E. (2018). *Competencias del profesorado universitario para la atención a la diversidad en la educación superior*. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 12(2), 115–131. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782018000200115>
- Olaya, J. C., Contreras, F., & Bernabe, Á. F. (2025). Competencias digitales en los docentes universitarios: Una revisión sistemática. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12659838>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2022b). *Higher education global data report (working document) (panorama y datos globales para la toma de decisiones en educación superior)*. https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/UNESCO_Higher%20Education%20Global%20Data%20Report_Working%20document_May2022_EN_o.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). *Government at a glance: Latin America and the Caribbean 2024 (indicadores y prácticas de gobernanza pública aplicables a educación superior)*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean-2024_od6281fd/4abdba16-en.pdf
- Pozos, K., & Tejada, J. (2018). *Competencias digitales en docentes de educación superior: niveles de dominio y necesidades formativas*. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(2), 59–87. <https://doi.org/10.19083/ridu.2018.712>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE. (2016). *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil*. 22 de junio del año 2016.
- Sepúlveda, M. (2015). *Las competencias transversales, base del aprendizaje para toda la vida*. Bogotá, Colombia: EAN.
- Torres, A., Badillo, M., Valentín, N., & Ramírez, E. (2014). *Las competencias docentes: el desafío de la educación superior*. *Innovación Educativa*, 14(66), 129–145.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732014000300008

Villa, M. (2016). *Competencias transversales del tripulante peruano que labora en el Crucero Costa Neoclásica Periodo 2015*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3120/Thvihumr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>