

## Plantilla de artículo para envío

# Competencias de los servidores públicos en la atención a los estudiantes en la Universidad Pública

## Competencies of public servants in serving students at the Public University

### Resumen

La investigación en la Universidad Nacional del Centro del Perú revela que la insatisfacción de los estudiantes de pregrado con los servicios de administración académica y bienestar se origina en gran medida por la limitada gestión por procesos y la falta de competencias adecuadas entre los servidores públicos, lo que afecta el logro del perfil de egresados. **Objetivo:** Identificar las competencias necesarias del servidor público para mejorar la atención en los servicios mencionados. **Métodos:** Se llevó a cabo una investigación aplicada con un enfoque hipotético-deductivo y se emplearon modelos de ecuaciones estructurales. Se evaluaron competencias a través de seis variables clave: atención informada, visión estratégica, buena comunicación, principios orientadores, procesos y herramientas de decisión. A través de un modelo conceptual se exploró las relaciones teóricas entre estas competencias y su impacto en la satisfacción estudiantil, utilizando cuestionarios y evaluaciones de desempeño. **Resultados:** Se determinó que las competencias críticas para el perfil del servidor incluyen la buena comunicación, principios y herramientas orientadores de decisiones. Además, se identificó la necesidad de mejorar continuamente las habilidades de vocación de servicio y de integrar las habilidades de trabajo en equipo en la cultura organizacional. Es crucial también fortalecer los conocimientos en gestión por resultados. **Conclusión:** Para mejorar los servicios y la satisfacción de los estudiantes, es fundamental reforzar la vocación de servicio, promover el trabajo en equipo y mejorar la gestión orientada a resultados, aspectos que se aplican también en otras universidades públicas peruanas.

**Palabras clave:** Gestión por Competencias; Percepción del Servicio Público; Competencia del Servidor Público.

### Abstract

Research at the Natural University of Central Peru reveals that the dissatisfaction of undergraduate students with academic administration and welfare services is largely caused by limited process management and the lack of adequate competencies among public servants, which affects the achievement of the graduate profile. **Objective:** To identify the necessary competencies of the public servant to improve the attention in the aforementioned services. **Methods:** An applied research was carried out with a hypothetical-deductive approach and were used structural equation models. Competencies were evaluated through six key variables: informed attention, strategic vision, good communication, guiding principles, processes and decision tools. Through a conceptual model, the theoretical relationships between these competencies and their impact on student satisfactions were explored, using questionnaires and performance evaluations. **Results:** It was determined that the critical competencies for the employee profile include good communication, principles and decision-guiding tools. In addition, the need to continuously improve service vocation skills and to integrate teamwork skills into the organizational culture was identified. It is also crucial to strengthen knowledge in results-

45 based management. **Conclusion:** To improve services and student satisfaction, it is  
46 essential to reinforce the vocation of service, promote teamwork and improve results-  
47 oriented management, aspects that are also applied in other Peruvian public universities.  
48 **Keywords:** management by competencies; perception of public service; competency of public  
49 servants.

50

## 51 1. Introducción

52 La Organización Internacional del Trabajo - OIT establece que la competencia es una  
53 combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un  
54 desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. Además, señala que la  
55 competencia identificada y normalizada es evaluada para constatar si una persona  
56 determinada posee o no la competencia, esta evaluación da paso a la certificación que,  
57 es el reconocimiento formal de la competencia demostrada; el certificado es una  
58 garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias  
59 que posee para ello.

60 La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE señala que  
61 la Integridad es uno de los pilares fundamentales de las estructuras políticas,  
62 económicas y sociales; la integridad pública entendida como promover el cumplimiento  
63 de valores, principios y normas éticos para mantener y dar prioridad a los intereses  
64 públicos antes de los intereses privados. la OCDE ha desarrollado una estrategia para  
65 la Integridad Pública, mediante la cual, recomienda un SISTEMA de integridad  
66 coherente y completo; una CULTURA de Integridad Pública que considera entre otros  
67 aspectos la Meritocracia, donde el sector público procura emplear individuos  
68 profesionales y cualificados que tengan un compromiso profundo con los valores de  
69 integridad del servicio público; la Formación con la que, los servidores públicos cuentan  
70 con las habilidades y capacitación necesarias para aplicar las normas de integridad; y,  
71 la RENDICION DE CUENTAS eficaz.

72 El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, reconoce  
73 que para el logro de un mejor Estado se requiere de la profesionalización de la función  
74 pública, entendiéndose como la "posesión por los servidores públicos de una serie de  
75 atributos como la capacidad, el mérito, la vocación de servicio, la eficacia en el  
76 desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los  
77 principios y valores de las democracias".

78 La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) delimita tres competencias  
79 transversales que todo servidor civil debe poseer: la vocación de servicio, el trabajo en  
80 equipo y la orientación por resultados, considera que con ello se podrá resolver  
81 problemas, innovar y atender mejor a la sociedad; además, señala que, todo servidor  
82 público debe contar con conocimientos en gestión y aseguramiento de la calidad, en la  
83 gestión de indicadores, en tecnologías de la información y gobierno abierto, en la  
84 gestión por procesos e incluso en la organización del Estado. Además, el servidor  
85 público debe tener habilidades como la capacidad de adaptación, el análisis y solución  
86 de problemas, un pensamiento creativo y crítico, y la capacidad de negociación.

87 En el Perú, las brechas de capacidades de los servidores civiles en el sector público  
88 son evidentes, convirtiéndose en un problema de carácter nacional e impactando en la  
89 calidad de la prestación de los servicios públicos que provee el Estado a la población, al  
90 designar como servidores de confianza sin concurso y sobre la base del poder  
91 discrecional del funcionario que tiene esa facultad, a personas que no cuenten con las  
92 competencias requeridas, afectando el principio de la meritocracia y a los servidores de  
93 carrera, señala Emilio Cam Albuja en su artículo denominado "Competencias

94 profesionales: Una exigencia ineludible en la Gestión Pública”, publicado en la página  
95 web Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (2021).

96

97 De esta manera, la pregunta que da lugar a la investigación es ¿Cuáles son las  
98 competencias necesarias del servidor público para la atención a los estudiantes en los  
99 servicios de administración académica y bienestar de la Universidad Nacional del  
100 Centro del Perú? Así, el objetivo de la investigación es identificar las competencias  
101 necesarias del servidor público para la atención a los estudiantes en los servicios de  
102 administración académica y bienestar de la Universidad Nacional del Centro del Perú

103 Mejorar la percepción de los servicios que brinda una institución pública en relación  
104 a los usuarios, es significativamente importante para la gestión de la misma. En este  
105 caso identificar las competencias de los servidores públicos, relacionada a la prestación  
106 de los servicios de gestión académica y bienestar, favorecen el planteamiento de  
107 políticas institucionales, referidas a la satisfacción de los usuarios frente a los procesos  
108 de estos servicios. Así mismo, se mejora la propuesta en la de utilidad metodológica  
109 puesto que se puede replicar los resultados a otras dimensiones o procesos de la UNCP.  
110 Posteriormente generar políticas públicas. Este tipo de estudios presenta un aporte de  
111 nueva metodología que permite utilizar conocimientos previos de la investigación  
112 básica.

113 El concepto de gestión por competencias se utilizó por primera vez en la década de  
114 los setenta por el psicólogo estadounidense David McClelland, quien desarrolló la  
115 teoría de las competencias en el ámbito laboral. En la década de 1990 empezó a ser  
116 aplicado en el sector estatal, cuando las organizaciones gubernamentales comenzaron a  
117 adoptar prácticas de gestión empresarial en un intento de mejorar la eficiencia y la  
118 eficacia de sus operaciones, es así que, el enfoque en las competencias se convirtió en  
119 una forma popular de evaluar y desarrollar al personal del sector público

120 Para el CLAD (citado en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias  
121 Laborales en el Sector Público, 2016), la competencia es “el desempeño observable en el  
122 propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas  
123 esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real»  
124 (pag.7).

125 Para explicar esta definición, en la Guía Referencial se disgrega de la siguiente  
126 manera; Desempeño observable: refiere al comportamiento concreto, la realización de  
127 tareas, el rendimiento, la actividad evidente y medible, apreciable en sus diferentes  
128 grados de calidad. Su evidencia es el resultado de la activación integral de los saberes  
129 adquiridos de orden multidimensional, esto es: conocer, en términos de datos,  
130 información y modelos teóricos; saber hacer, en el orden de las habilidades y las  
131 destrezas; saber ser, referido a movilizar actitudes y valores; saber estar, demostrable  
132 en la interdependencia positiva, en la construcción y preservación de vínculos  
133 colaborativos, en el manejo emocional.

134 Puesto y equipo de trabajo: es el accionar dentro del campo de las tareas propias de  
135 su posición, y su traducción en contribuciones evidentes en el equipo de personas que  
136 comparten la labor cotidiana. Intencionalmente orientado: ejercer, con sentido de  
137 pertenencia al servicio público, una responsabilidad consciente en la realización de las  
138 tareas cotidianas en dirección a las metas. Metas esperables: Las metas a alcanzar o los  
139 resultados a producir expresan los propósitos que explicita la conducción, los acuerdos  
140 de trabajo conjunto, los planes de acción, los proyectos, los programas de gestión u otros  
141 instrumentos equivalentes.

142 Valor público: finalidad de las organizaciones del sector público, que expresa los  
143 resultados / servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas

144 y expectativas de la ciudadanía. Organización real: Las competencias operan en un  
145 contexto y se revelan en el desempeño concreto en la organización y Administración de  
146 pertenencia.

147 Los rasgos de personalidad y valores están intrínsecos en la definición de  
148 competencias, puesto que subyacen a los comportamientos de las personas e inciden en  
149 el desempeño.

150 Según la Estructura del Diccionario Iberoamericano de Competencias Laborales en  
151 el Sector Público desarrollado en la Guía de Referencia (pag.20), las competencias se  
152 organizan en estas tres secciones: a) Las competencias transversales de gestión  
153 institucional, que es exigible a todo servidor público cualquiera sea su rol, jerarquía o  
154 función, b) Las competencias directivas que mejor colaboran con la gestión de  
155 resultados, con la gestión de vínculos y con la conducción del cambio, y; c) Las  
156 competencias profesionales que mejor orientan a resultados y la implicación en los  
157 procesos de mejora.

158 Entonces el desempeño de la vocación de servicio, el trabajo en equipo y la gestión  
159 por resultados se constituyen en las evidencias a evaluar para determinar las  
160 competencias de los servidores civiles, materia del presente trabajo de investigación.

161

162 Según Spencer y Spencer (1993), definen la competencia como:

163 “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente  
164 relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o  
165 trabajo, definido en términos de un criterio”. Precisando que, las  
166 competencias son las habilidades, conocimientos, comportamientos y  
167 características personales que se requieren para realizar un trabajo o tarea de  
168 manera efectiva y exitosa.

169 Los autores identifican dos tipos de competencias: Las competencias técnicas se  
170 refieren a los conocimientos y habilidades específicos necesarios para realizar un  
171 determinado trabajo y las competencias conductuales se refieren a las características  
172 personales que son importantes y complementarios para el desempeño exitoso en el  
173 trabajo, tales como la capacidad de trabajar en equipo, la iniciativa, la resolución de  
174 problemas y la adaptabilidad.

175 Además, los autores señalan que las competencias pueden ser desarrolladas y  
176 mejoradas a través de la capacitación y el desarrollo; en consecuencia, la gestión por  
177 competencias consiste en identificar las competencias necesarias para un trabajo  
178 específico, evaluar el nivel de competencia de los empleados actuales y desarrollar  
179 planes de capacitación y desarrollo para mejorar las competencias necesarias y  
180 lograr un desempeño óptimo.

181

182 Alles (2008), señala que la gestión por competencias es una herramienta clave para  
183 mejorar la calidad de los servicios públicos, ya que permite identificar y desarrollar  
184 las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con las demandas de los  
185 ciudadanos. Según la autora, la gestión por competencias es una forma de medir y  
186 evaluar el desempeño de los empleados en función de los resultados obtenidos y las  
187 competencias necesarias para lograrlos. Defiende la importancia de la gestión por  
188 competencias en el sector público como una herramienta para mejorar la calidad de  
189 los servicios y lograr una mayor eficiencia en la gestión del talento humano. Su  
190 modelo de gestión por competencias adaptado al sector público propone una serie  
191 de pasos para identificar, evaluar, desarrollar y reconocer las competencias  
192 necesarias para cumplir con las demandas de los ciudadanos.

193

194 La autora presenta un modelo de gestión por competencias adaptado al sector  
195 público, que incluye los siguientes pasos: Identificar las competencias necesarias  
196 para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta las necesidades de la organización  
197 y las expectativas de los ciudadanos. Evaluar el desempeño de los empleados en  
198 función de las competencias requeridas para su puesto de trabajo, mediante  
199 herramientas como la evaluación del desempeño y las entrevistas de  
200 retroalimentación. Desarrollar las competencias de los empleados a través de  
201 programas de capacitación y desarrollo, que les permitan adquirir las habilidades y  
202 conocimientos necesarios para mejorar su desempeño y contribuir al logro de los  
203 objetivos organizacionales. Incentivar a los empleados a través de un sistema de  
204 recompensas y reconocimientos que reconozca su desempeño y logros.

205 La percepción del servicio público se refiere a cómo los ciudadanos perciben la  
206 calidad de los servicios prestados por las organizaciones públicas y las experiencias  
207 que tienen al interactuar con estas organizaciones.

208 Osborne y Gaebler (1992) abordan el tema de la percepción del servicio público y cómo  
209 la gestión empresarial puede ayudar a mejorar la satisfacción de los ciudadanos con  
210 los servicios gubernamentales.

211 Los autores sostienen que, en el pasado, la administración pública se centraba en  
212 cumplir con sus obligaciones y mantener un equilibrio en sus presupuestos, pero  
213 descuidaba la satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados. Según ellos,  
214 esto se debía a que los gobiernos no se veían a sí mismos como proveedores de  
215 servicios y no estaban dispuestos a asumir un enfoque empresarial para mejorar la  
216 calidad del servicio.

217 Para abordar este problema, Osborne y Gaebler proponen una serie de  
218 estrategias de gestión empresarial que pueden ser aplicadas en el sector público para  
219 mejorar la percepción del servicio público. Estas estrategias incluyen: a) Establecer  
220 una visión clara y un conjunto de objetivos para la organización, con un enfoque en  
221 la satisfacción del cliente y la mejora continua. b) Fomentar la competencia entre los  
222 proveedores de servicios, tanto dentro del sector público como entre el sector  
223 público y el privado. c) Medir el desempeño de la organización en función de los  
224 resultados obtenidos y la satisfacción del cliente. d) Incentivar a los empleados a ser  
225 más innovadores y eficientes en la prestación de servicios.

226 Según Beverly Cigler (2012), la percepción del servicio público es un factor importante  
227 en la relación entre los ciudadanos y el gobierno, toda vez que puede afectar la  
228 confianza de la población en las instituciones gubernamentales y también en la  
229 capacidad del gobierno para satisfacer sus necesidades y expectativas. La  
230 percepción del servicio público nos indica cómo los ciudadanos perciben la calidad  
231 y eficacia de los servicios públicos que reciben de las instituciones del Estado. La  
232 percepción del servicio público se refiere tanto a la calidad técnica del servicio como  
233 también a la calidad del trato que reciben los ciudadanos por parte de los servidores  
234 públicos, el acceso de los servicios y la transparencia en la gestión de los servicios  
235 públicos. La percepción del servicio público puede ser medida a través de encuestas  
236 y otros métodos de investigación de opinión pública y se puede utilizar para  
237 identificar áreas de mejora y priorizar la asignación de recursos para mejorar la  
238 calidad y eficacia de los servicios públicos.

239

240 Radin (2000), define la percepción del servicio público como "la visión que tienen los  
241 ciudadanos y los usuarios de los servicios públicos sobre la calidad, eficacia y  
242 eficiencia de los servicios que se les proporcionan". La percepción del servicio

243 público se basa en la interacción de los ciudadanos con los servicios públicos,  
244 incluyendo la calidad de la atención al cliente, la accesibilidad de los servicios, la  
245 transparencia y la rendición de cuentas de los que proveen de servicios públicos, y  
246 la capacidad de los servicios públicos para satisfacer las necesidades y expectativas  
247 de los usuarios. Por lo tanto, la medición y mejora de la percepción del servicio  
248 público es un objetivo importante para los responsables políticos y los proveedores  
249 de servicios públicos, que deben trabajar para garantizar que los servicios públicos  
250 sean percibidos por los ciudadanos como de alta calidad, eficaces y eficientes.

251

252 En el contexto de la gestión pública peruana, respecto a la mejora de las perspectivas del  
253 personal y sus competencias, la Ley Marco de Modernización de la Gestión del  
254 Estado - Ley N° 27658 (2002) en su artículo 4° señala que: la finalidad del proceso  
255 de modernización de la gestión del Estado es elevar los niveles de eficiencia del  
256 aparato estatal orientando al logro de una mejor atención a la sociedad, priorizando  
257 y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado al  
258 servicio de la ciudadanía, transparente en su gestión, con servidores públicos  
259 calificados y adecuadamente remunerados, entre otros. Asimismo, en el artículo 11.-  
260 Obligaciones de los servidores y funcionarios del Estado, establece las obligaciones  
261 de los trabajadores y funcionarios del Estado siguientes: - Privilegiar, en el  
262 cumplimiento de sus funciones, la satisfacción de las necesidades del ciudadano. -  
263 Brindar al ciudadano un servicio imparcial, oportuno, confiable, predecible y de  
264 bajo costo. - Otorgar la información requerida en forma oportuna a los ciudadanos.  
265 y; - Someterse a la fiscalización permanente de los ciudadanos tanto en lo referido a  
266 su gestión pública como con respecto de sus bienes o actividades privadas.

267

268 Ley del Servicio Civil - Ley N° 30057 (2013) en su Artículo II señala que es finalidad de  
269 las entidades del Estado lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia, y prestación  
270 efectiva de los servicios de calidad, y también promover el desarrollo de las  
271 personas que lo integran. Asimismo, en el Artículo 39, señala las obligaciones de los  
272 servidores civiles, siguientes: a) Cumplir leal y diligentemente los deberes y  
273 funciones que impone el servicio público, b) privilegiar los intereses del Estado  
274 sobre los intereses propios o de particulares, entre otros relacionados a la cautela de  
275 los recursos públicos. Siendo la finalidad de la Ley Marco de Modernización de la  
276 Gestión del Estado y de la Ley del Servicio Civil, elevar los niveles de eficiencia y  
277 eficacia del sector estatal, se hace muy necesaria e imprescindible considerar la  
278 calificación de las competencias del servidor público para su desempeño en la  
279 gestión pública, competencias que permitirán brindar un servicio de calidad y  
280 oportunidad al público usuario.

281

282 Ley Universitaria - Ley 30220 (2014), en su Artículo 132 establece que el personal no  
283 docente presta sus servicios de acuerdo a los fines de la universidad. Además, señala  
284 que le corresponde los derechos propios del régimen laboral público. La gestión  
285 administrativa de las universidades públicas se realiza por servidores públicos no  
286 docentes de los regímenes laborales vigentes. La Ley Universitaria en el Perú  
287 contempla muy sucintamente la función del servidor público, siendo importante  
288 desarrollar las competencias de los colaboradores, toda vez que como responsable  
289 de la gestión administrativa es el soporte en las actividades de gestión académica de  
290 la Universidad.

291

292 Según Chávez (2012), al revisar diversos estudios sobre el comportamiento humano y su  
293 rendimiento dentro de una organización, muestra dos estrategias para aprovechar  
294 las capacidades y habilidades del talento humano con el fin de optimizar su  
295 desempeño: La gestión por competencias, que busca aprovechar y moldear los  
296 conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de  
297 proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva. El ejercicio  
298 del coaching en la empresa, con el que de manera coordinada se puedan alinear las  
299 capacidades del personal con las expectativas de la organización a través de un  
300 mediador que finja como guía y orientador.

301 El autor concluye que, es importante la gestión por competencias en las empresas y  
302 cómo el liderazgo y el coaching son herramientas clave para fomentar el desarrollo  
303 de las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores en el entorno  
304 laboral.

305

306 Vílchez (2018), al evaluar como la gestión por competencia influye en la mejora de la  
307 gestión del talento humano en la empresa IESA S.A. en la Unidad Andaychagua  
308 (2017), concluye que, la gestión por competencias genera una ventaja competitiva a  
309 la empresa IESA S.A., es así que, cuando se mejora la gestión por competencia  
310 basado en los indicadores de selección de personal, capacitación y desarrollo  
311 además de la apreciación de la carrera profesional mejora las destrezas habilidades  
312 y valores.

313

314 Rey De Castro (2020), plantea como problema general la siguiente pregunta: ¿De qué  
315 manera la gestión de competencias se relaciona con el clima laboral de los  
316 trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?  
317 ; el objetivo general de investigación Determinar la relación entre la gestión por  
318 competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de  
319 consultoría y outsourcing, Lima 2017. El autor concluye que, la gestión por  
320 competencias y el clima laboral se relacionan significativamente con una relación  
321 positiva y alta de 0.622.

322

323 Moynihan, D (2019), en su libro ""The Behavioral Turn in Public Management", aborda  
324 la creciente importancia de comprender y aplicar los principios del comportamiento  
325 humano en el ámbito de la gestión pública. Moynihan explora cómo el conocimiento  
326 de la psicología y los patrones de comportamiento pueden influir en la toma de  
327 decisiones, la formulación de políticas y la administración de las agencias  
328 gubernamentales. El autor destaca cómo las percepciones, motivaciones y  
329 reacciones de las personas que trabajan en el sector público y de los ciudadanos a  
330 los que sirven pueden tener un impacto significativo en la eficacia de las políticas y  
331 programas públicos. A través de ejemplos y análisis, Moynihan ilustra cómo el  
332 enfoque en el comportamiento humano puede ayudar a diseñar estrategias más  
333 efectivas para abordar los desafíos de la gestión pública y mejorar los resultados en  
334 este ámbito.

335

336 Naff, K (2018) en su libro ""Public Administration: Concepts and Cases" explora la  
337 interacción y el papel del comportamiento humano dentro del ámbito de la  
338 administración pública. La citada obra analiza cómo las acciones, decisiones y  
339 relaciones de las personas involucradas en la gestión pública pueden influir en la  
340 formulación y ejecución de políticas, así como en el funcionamiento eficiente de las  
341 organizaciones gubernamentales. Al destacar casos reales, el libro ilustra cómo los

342 aspectos cognitivos, emocionales y éticos del comportamiento humano desempeñan  
343 un papel crucial en la toma de decisiones, la colaboración interorganizacional y la  
344 prestación de servicios públicos. Asimismo, examina cómo los líderes y  
345 administradores públicos pueden comprender y gestionar el comportamiento  
346 humano de manera efectiva para lograr objetivos organizacionales y promover el  
347 bienestar de la sociedad.

348

349 Riccucci, N (2020) aborda las habilidades y aptitudes esenciales que deben tener los  
350 servidores públicos en su desempeño laboral en su obra "Principles and Practices of  
351 Public Administration". La obra analiza las competencias fundamentales requeridas  
352 para llevar a cabo funciones efectivas en el sector público, destacando la importancia  
353 de la ética, la comunicación efectiva, la toma de decisiones informada y la capacidad  
354 para colaborar en entornos interdisciplinarios. Asimismo, se analiza como la  
355 adaptabilidad, la resolución de problemas y el liderazgo ético son componentes  
356 clave de las competencias del servidor público en un entorno de constante cambio.  
357 A través de ejemplos, el libro resalta cómo estas competencias contribuyen al éxito  
358 en la gestión de políticas, la prestación de servicios públicos y la promoción del  
359 bienestar social.

360

361 Light, P (2019) en su libro "The Four Pillars of High Performance: How Robust  
362 Organizations Achieve Extraordinary Results" se analiza detalladamente el  
363 conjunto de habilidades y capacidades esenciales que los servidores públicos deben  
364 poseer para contribuir al alto rendimiento y a los resultados extraordinarios de las  
365 organizaciones. Se destaca la importancia de habilidades como la adaptabilidad, la  
366 colaboración interdisciplinaria, la resolución de problemas y la comunicación  
367 efectiva para lograr un desempeño excepcional en el sector público. Mediante  
368 análisis prácticos, el libro demuestra cómo estas competencias, integradas en los  
369 cimientos de la administración pública, contribuyen a la construcción de  
370 organizaciones sólidas y a la consecución de resultados que trascienden las  
371 expectativas convencionales.

372

## 373 2. Métodos

374 Los modelos de ecuaciones estructurales, también conocidos por las siglas SEM  
375 (Structural Equation Model), son modelos estadísticos multidimensional que estiman  
376 los efectos y las relaciones existentes entre variables (Ruiz et al. 2010, Mulaik 2009,  
377 Montero 2012). Por esta razón son compatible con el método hipotético - deductivo

378 El uso de estos modelos surge como alternativa a los modelos de regresión para  
379 flexibilizar la explicación en variables cualitativas, en los SEM existe menos  
380 restricciones en los parámetros estadísticos en relación a los modelos de regresión en  
381 general, debido a que los SEM permiten incluir errores de medida tanto en las  
382 variables independientes también llamados predictores como en la variable repuesta o  
383 de criterio. En ciertos casos se comportan y sirven de análisis factorial que permiten  
384 efectos directos e indirectos entre los factores.

385 El tipo de investigación es aplicada, utilizando modelos de ecuaciones  
386 estructurales que permita evaluar el efecto de las competencias de los servidores  
387 públicos que brindan los servicios de administración académica y bienestar sobre la  
388 satisfacción de los estudiantes.

389 Por el uso de los modelos SEM la investigación es explicativa correlacional. Así se  
390 identificó las causas de los eventos, sucesos o fenómenos sociales o de  
391 comportamiento que se estudia. (Hernández et al., 2016).

392 Así mismo, la investigación es cualitativo, donde se usaron encuestas y técnicas de  
393 rubricas con criterios que definen las competencias de los servidores públicos  
394 relacionados a los servicios de administración académica y de bienestar de la UNCP.  
395 De esta manera se tiene en cuenta al total de trabajadores de las 25 facultades y de la  
396 oficina de gestión académica y de bienestar de la UNCP.

397 La información obtenida generó una base de datos, las cuales fueron examinados  
398 basados en análisis de hipótesis de modelos de ecuaciones estructuradas, haciendo  
399 uso del software SMART PLS 4.0.

400 En base a la revisión de la literatura, se definieron las variables y las preguntas  
401 específicas para medir los constructos: “La capacidad de brindar una atención  
402 informada”; “La visión estratégica”; “La buena comunicación del servidor público”;  
403 “conjunto de principios orientadores de las decisiones y acción públicas”; “Conjunto  
404 de procesos orientadores de las decisiones”; “conjunto de herramientas orientadores  
405 de las decisiones”.

406 Se planteó el siguiente sistema de hipótesis.

#### 407 **Hipótesis General:**

408 Identificar las competencias necesarias del servidor público para la atención a los  
409 estudiantes en los servicios de administración académica y bienestar de la  
410 Universidad Nacional del Centro del Perú

#### 411 **Hipótesis Específicas:**

412 H1: La capacidad de brindar una atención informada, oportuna y cordial, del servidor  
413 público resultan significativas para la atención a los estudiantes en los servicios de  
414 administración académica y bienestar de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

415 H2: La visión estratégica del servidor público resultan significativas para la atención a  
416 los estudiantes en los servicios de administración académica y bienestar de la  
417 Universidad Nacional del Centro del Perú

418 H3: La buena comunicación del servidor público resultan significativas para la  
419 atención a los estudiantes en los servicios de administración académica y bienestar de  
420 la Universidad Nacional del Centro del Perú

421 H4: El conjunto de principios orientadores de las decisiones y acción públicas hacia la  
422 mejora continua, que tiene el servidor público resultan significativas para la atención a  
423 los estudiantes en los servicios de administración académica y bienestar de la  
424 Universidad Nacional del Centro del Perú.

425 H5: El conjunto de procesos orientadores de las decisiones, que tiene el servidor  
426 público resultan significativas para la atención a los estudiantes en los servicios de  
427 administración académica y bienestar de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

428 H6: El conjunto de herramientas orientadores de las decisiones, que tiene el servidor  
429 público resultan significativas para la atención a los estudiantes en los servicios de  
430 administración académica y bienestar de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

431 Las variables del modelo teórico

432 El modelo estructural originario presenta seis dimensiones, 40 variables y 249  
 433 reactivos, a los cuales se realizaron el análisis de covarianza para determinar el  
 434 modelo de medición.

435 .

### 436 3. Resultados

437 Los resultados muestran que la población muestral del estudio, participaron el 85%  
 438 de los servidores públicos, cuyas actividades se encuentran directamente vinculadas a  
 439 la prestación de servicios a los estudiantes.

#### 440 3.1 Variables

441 Para el estudio del modelo estructural de competencias de los servidores públicos se  
 442 compuso de seis variables y 40 dimensiones, estas fueron: Capacidad de brindar una  
 443 atención informada, visión estratégica, buena comunicación del servidor público,  
 444 conjunto de principios orientadores de las decisiones y acción públicas, conjunto de  
 445 procesos orientadores de las decisiones y conjunto de herramientas orientadores de las  
 446 decisiones, tal como se observa en la tabla 1. Además, cada ítem se midió en la escala  
 447 de Likert, que varía de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

448 **Tabla 1.** Variables, dimensiones e ítems del modelo

Variable	Dimensión	Ítems
Capacidad de brindar una atención informada	D1 conocimiento académico	V03. Programas de apoyo estudiantil
	D2 información institucional	V07. Servicios de orientación
	D4 información sobre servicios de apoyo	V16. Derivar a los estudiantes a los servicios de bienestar estudiantil
Variable La visión estratégica	D7 comprensión de la misión institucional	V26. Capacidad para Comunicar la Misión V29. Comprensión de los Objetivos Estratégicos
	D12 colaboración interdepartamental	V63. Cultura de Colaboración
Buena comunicación del servidor público	D15 claridad y precisión	V79. Claridad en la Comunicación V85. Evaluación de la Satisfacción
	D16 empatía y escucha activa	V86. Empatía V90. Comprensión de Problemas
Conjunto de principios	D24 eficiencia	V137. Uso Eficiente de Recursos

orientadores de las decisiones y acción públicas		V141. Calidad en la Entrega
	D25 equidad	V144. Trato justo V148. Acceso a recursos de apoyo
Conjunto de procesos orientadores de las decisiones	D32 toma de decisiones inclusivas	V192. Participación estudiantil V195. Equidad en decisiones
	D34 capacidad de resolución de problemas	V201. Análisis de Problemas V202. Generación de Soluciones
Conjunto de herramientas orientadores de las decisiones	D40 herramientas tecnológicas	V243. Uso de software específico V249. Actualización y formación

449

450

### 3.2 Modelo de medición

451

Para estimar el modelo teórico (Figura 1), se empleó la técnica de análisis de PLS mediante el uso del software Smart PLS 4.0.1. La Figura 1 muestra los resultados de las cargas factoriales que son mayores a 0,6, según lo recomendado por Henseler et al. (2009).

452

453

454

455

De las seis variables principales del modelo teórico, sólo la buena comunicación del servidor público explica 30.9%, Conjunto de principios orientadores de las decisiones y acción públicas 36.7%, Conjunto de herramientas orientadores de las decisiones 30.8%

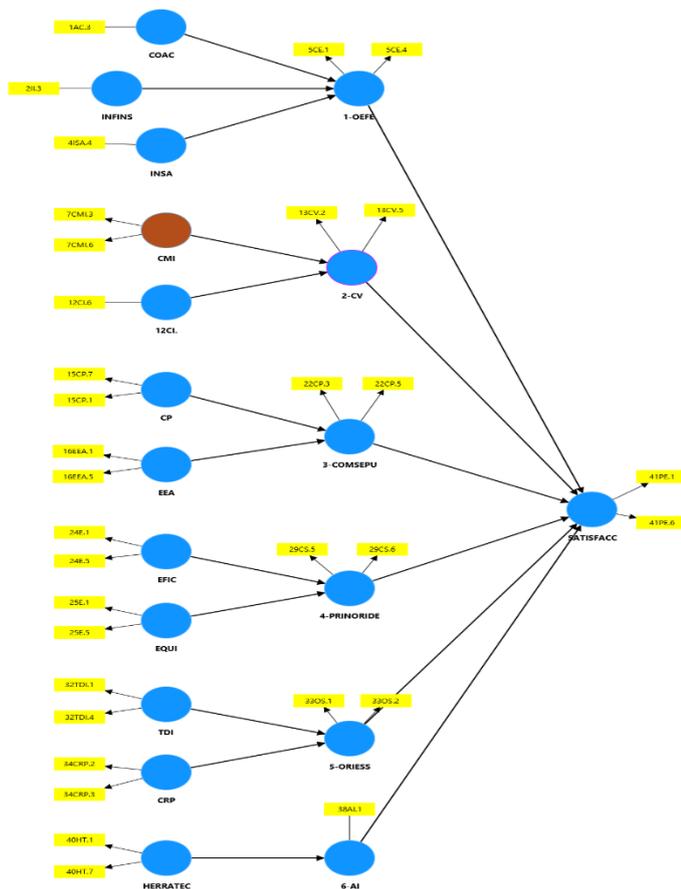
456

457

458

459

**Figura 1.** *Modelo estructural de competencias*



460

461 **Nota.** Tres de las seis variables del modelo explican el resultado, sin embargo, en la tercera  
 462 dimensión de comprensión de la visión institucional pintada de rojo, la capacidad para  
 463 comunicar la visión y comprensión de los objetivos estratégicos muestran una limitada  
 464 capacidad de explicar los resultados de satisfacción de parte de los estudiantes.

### 465 3.3 Validez convergente

466 Para analizar la validez convergente se ha utilizado la varianza promedio extraída  
 467 (AVE), lo cual debería ser un valor superior a 0,5 (Becker et al., 2018). También en la  
 468 Tabla 2 se presenta el grado de confiabilidad compuesta (CR) donde el indicador  
 469 (variables observables) del constructo representa a la variable latente, los valores  
 470 deben superar el 0,7 según Wynne Chin (1998). Por lo tanto, las variables  
 471 observadas con cargas externas menores a este rango deberían ser eliminados.

472

473 **Tabla 2.** Validez convergente del modelo de modelo de medición

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta (rho_a)	Fiabilidad compuesta (rho_c)	Varianza extraída media (AVE)
1-OEFE	0.932	0.933	0.967	0.936
2-CV	0.793	0.832	0.905	0.826
3-COMSEPU	0.737	0.753	0.883	0.791
4-PRINORIDE	0.932	0.932	0.967	0.936
5-ORIESS	0.974	0.975	0.987	0.975
CMI	0.868	1.199	0.932	0.872
CP	0.567	0.739	0.807	0.681

CRP	0.910	0.981	0.956	0.916
EEA	0.527	0.574	0.804	0.673
EFIC	0.926	0.929	0.964	0.931
EQUI	0.226	0.726	0.633	0.528
HERRATEC	-0.277	-0.291	0.603	0.444
SATISFACC	0.698	0.710	0.868	0.767
TDI	0.882	0.909	0.944	0.894

474

### 475 3.4 Validez discriminante

476 La validez discriminante es el grado en que los elementos difieren entre  
 477 constructos; dicho de otro modo, indica en qué medida un constructo determinado  
 478 es diferente de otros constructos (Martínez Ávila y Fierro Moreno, 2018). La Tabla 3  
 479 muestra la raíz cuadrada de la varianza media extraída en negrita que está en las  
 480 diagonales; este valor fue mayor que los valores de cada fila y cada columna  
 481 correspondiente.

482 **Tabla 3.** Validez discriminante del modelo de medición

	1-OEFE	12CI.	2-CV	3-COMSE	4-PRINOR	5-ORIESS	6-AI
1-OEFE	<b>0.968</b>						
12CI.	0.234	<b>1.000</b>					
2-CV	0.208	0.605	<b>0.909</b>				
3-COMSE	-0.211	0.449	0.725	<b>0.889</b>			
4-PRINOR	0.145	0.012	0.527	0.415	<b>0.968</b>		
5-ORIESS	0.172	-0.030	0.361	0.325	0.803	<b>0.987</b>	
6-AI	-0.265	-0.149	0.365	0.557	0.594	0.655	<b>1.000</b>

483

## 484 4. Discusión

485 Las competencias para la atención de los estudiantes son consideradas como un  
 486 aspecto esencial para lograr el objetivo de la misión de la institución educativa superior  
 487 (SERVIR, 2017). Aunque existe un sinnúmero de investigaciones relacionadas con la  
 488 calidad del servicio en el sector educación (Alles, M. 2008)., la mayoría de los realizados  
 489 durante los últimos años muestran resultados relativamente limitados, debido a las  
 490 deficiencias de los instrumentos utilizados (Chávez, N., 2012). De manera que existen  
 491 esfuerzos para analizar y mejorar las competencias del servidor público de diferentes  
 492 escenarios; por ejemplo, Vílchez Rivero, P. (2019). proponen un modelo para estudiar la  
 493 relación entre la calidad de los servicios educativo y la medición de los resultados frente  
 494 a los estudiantes; Sin embargo, son muy pocos quienes han utilizado el modelo de  
 495 ecuaciones estructurales para esta rama de la educación; de allí radica la importancia del  
 496 presente estudio.

497 A pesar de existir aceptación del modelo SERVIR para medir las competencia de los  
 498 servidores públicos (ODCE,2018), este también ha servido como base para realizar  
 499 algunas modificaciones o adaptaciones para generar nuevas formas de medir la calidad  
 500 del servicio en entornos específicos (Moynihan,D 2019), concentrados en las siguientes  
 501 dimensiones: Buena comunicación del servidor público explica, conjunto de principios  
 502 orientadores de las decisiones y acción públicas, conjunto de herramientas orientadores  
 503 de las decisiones..

## 504 5. Conclusiones

505 Los resultados muestran la necesaria mejora de tres aspectos ente los servidores públicos  
506 de la institución; vocación de servicio, trabajo en equipo y conocimiento en gestión de  
507 resultados, en este orden de jerarquías. Siendo estos aspectos similares en otras  
508 instituciones similares en las esferas de la gestión pública de las Universidades públicas  
509 del Perú.

---

## 510 Referencias bibliográficas

- 511 Alles, M. (2008). La gestión por competencias en el sector público. Granica.
- 512 Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2017). *Diccionario de competencias*  
513 *genéricas del grupo de directivos públicos*. Resolución Presidencia Ejecutiva 320-2017-  
514 SERVIR/PE, Lima 29 diciembre 2017. Recuperado de  
515 <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1346696/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20Ejecutiva.pdf?v=1601908156#:~:text=%C3%89stas%20%20competencias%20gen%C3%A9ricas%20fueron,Liderazgo%20y%20Sentido%20de%20Urgencia>.  
516  
517  
518
- 519 Beverly, C., Comodidad, L., Waugh, G. (2012). Investigación y práctica de gestión de  
520 emergencias en la administración pública: aparición, evolución, expansión y  
521 direcciones futuras. En *Revisión de la Administración* 72(4). DOI: 10.1111/j.1540-  
522 6210.2012.02549.x
- 523 Chávez, N., (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos  
524 estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161.
- 525 Cigler, B. (2007). Governance of public sector organizations: Proliferation, autonomy and  
526 performance. M. E. Sharpe.
- 527 Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2016). Metodología de la investigación. Mc  
528 Graw Hill. Sexta Ed. México.
- 529 Ley del Servicio Civil de 2013, Ley N° 30057. Diario Oficial el Peruano. Recuperado de  
530 <https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/Ley%20del%20Servicio%20Civil%20LAL>  
531 [EY.pdf](https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/Ley%20del%20Servicio%20Civil%20LAL)
- 532 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado de 2002, Ley N° 27658. Diario  
533 oficial el Peruano. Recuperado de  
534 [https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/LEY%20N%C2%BA27658\\_LALEY.pdf](https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/LEY%20N%C2%BA27658_LALEY.pdf)
- 535 Ley Universitaria de 2014, Ley N° 30220. Ministerio de Educación. Recuperado de  
536 [http://www.minedu.gob.pe/reforma-](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf)  
537 [universitaria/pdf/ley\\_universitaria\\_04\\_02\\_2022.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf)
- 538 Light, P (2019). *The Four Pillars of High Performance: How Robust Organizations Achieve*  
539 *Extraordinary Results*. Colina McGraw. ISBN: 0071448799. Pg. 269.
- 540 Montero, e. et al. (2012). «Costa Rica en las pruebas PISA 2009 de Competencia Lectora y  
541 Alfabetización Matemática. Informe Final. Cuatro Informe del Estado de la  
542 Educación». Programa Estado de la Nación.
- 543 Moynihan, D (2019). *The Behavioral Turn in Public Management*.
- 544 Mulaik, S. (2009). «Linear causal modeling with structural equations». New York: CRC  
545 Press Taylor & Francis Group.

- 546 Naff, K (2018). Public Administration: Concepts and Cases.
- 547 OCDE, (2018), Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Liderazgo y Capacidad en  
548 la Función Pública, OCDE/LEGAL/0445.
- 549 Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial  
550 spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley.
- 551 Radin, B. A. (2000). Beyond Machiavelli: Policy Analysis Comes of Age. Chatham House  
552 Publishers.
- 553 Rey de Castro Hidalgo, DE, Gutiérrez Ascón, JE, & Uribe Kajat, J. (2020). Gestión por  
554 competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios,  
555 consultoría y outsourcing, Lima, Perú. Datos Industriales, 23 (2), 73-82.  
556 <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- 557 Riccucci, N (2020). Principles and Practices of Public Administration
- 558 Ruiz, M., Pardo, A., San Martín, R. (2010). «Modelos de ecuaciones estructurales (Structural  
559 equation models)» Papeles del Psicólogo, 31(1), 34-45.
- 560 Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for superior  
561 performance. New York: John Wiley & Sons.
- 562 Tummers, L.G. (2019). Behavioral Turn in Public Management. In Oxford Encyclopedia of  
563 Public Administration, edited by B. Guy Peters and Ian Thynne. Oxford: Oxford  
564 University Press. oi:10.1093/acrefore/9780190228637.013.1443
- 565 Universidad Nacional del Centro del Perú (2023). [Organigrama Interno 2023].  
566 Recuperado de <https://uncp.edu.pe/organigrama-2/>
- 567 Vélchez Rivero, P. (2019). Evaluación de la Gestión por Competencia para el Talento  
568 humano en la empresa IESA S.A - Unidad Andaychagua - 2017.
- 569

---

## 570 **Agradecimientos**

571 El agradecimiento al personal administrativo de las oficinas y dependencias de gestión que  
572 brindan servicios a los estudiantes de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

---

## 573 **Conflictos de intereses**

574 Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

---

## 575 **Contribución de los autores**

576 JCCA: Administración de proyecto, Software, Validación

577 JCCA, LMR: Análisis formal, Conceptualización, Curación de datos

578 JCCA, EMF: Investigación, Metodología, Visualización, Escritura - Borrador original.

579 JCCA, LMR, EMF: Escritura - revisión y edición.