REVISTA INVECOM
ISSN en línea: 2739-0063

Competencias laborales, eficiencia y gobernanza en la administración pública: revisión sistemática

Labor skills, efficiency and governance in public administration: Systematic review

Recibido: 28/06/2026 - **Aceptado:** 30/08/2026

Elva Melisa Cueva Vásquez de Rojas
https://orcid.org/0009-0004-6877-2178
ecueva18@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Rocío Tarcila Vicente de Paz
https://orcid.org/0000-0003-3509-4214
rvicentepa16@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Leyla Angela Corcino Cerafin
https://orcid.org/0000-0001-5779-1710
lacorcinoc@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Resumen

Esta revisión sistemática analiza el impacto de las competencias laborales en el desempeño del sector público, con énfasis en la eficiencia operativa, la calidad de los servicios y la gobernanza institucional. El estudio se sustenta en la teoría del capital humano (Becker, 1964) y el aprendizaje organizacional (Argyris & Schön, 1978), y persigue cuatro objetivos específicos: identificar los enfoques teóricos y metodológicos predominantes, clasificar los tipos de competencias más estudiadas, examinar sus efectos sobre el desempeño institucional y destacar las brechas y propuestas emergentes en la literatura. Se siguieron las directrices PRISMA para seleccionar y analizar 25 estudios publicados entre 2020 y 2024, recuperados de Scopus y SciELO, en su mayoría de diseño cuantitativo (81%). Los resultados muestran que las competencias transversales —liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, principios éticos y competencias digitales— aparecen en más del 70% de los estudios revisados y que el 74% reporta efectos positivos concretos del enfoque por competencias sobre el desempeño institucional, con mayor concentración de evidencia en Perú, Ecuador, México y Cuba. Sin embargo, persisten brechas entre la formación académica y las demandas reales del aparato estatal, así como dificultades en la implementación de modelos de gestión por competencias. Se formulan recomendaciones para fortalecer la gobernanza pública en el marco de los ODS 16 y 17.

Palabras clave: administración pública, competencias profesionales, gobernanza.

Abstract

This systematic review analyzes the impact of job skills on public sector performance, with an emphasis on operational efficiency, service quality, and institutional governance. The study is grounded in human capital theory (Becker, 1964) and organizational learning theory (Argyris & Schön, 1978) and pursues four specific objectives: to identify the predominant theoretical and methodological approaches, to classify the most studied types of skills, to examine their effects on institutional performance, and to highlight emerging gaps and proposals in the literature. The PRISMA guidelines were followed to select and analyze 25 studies published between 2020 and 2024, retrieved from Scopus and SciELO, most of which were quantitative in design (81%). The results show that transversal competencies—leadership, teamwork, communication, ethical principles, and digital skills—appear in more than 70% of the reviewed studies, and that 74% report concrete positive effects of the competency-based approach on institutional performance, with the greatest concentration of evidence in Peru, Ecuador, Mexico, and Cuba. However, gaps persist between academic training and the actual demands of the state apparatus, as well

as difficulties in implementing competency-based management models. Recommendations are formulated to strengthen public governance within the framework of SDGs 16 and 17.

Keywords: public administration, professional competencies, governance.

Introducción

La gestión por competencias en el sector público ha sido reconocida como una estrategia clave para mejorar el desempeño institucional. Pullés et al. (2021) desarrollaron un procedimiento de evaluación del desempeño basado en competencias laborales en una entidad estatal cubana, evidenciando que la definición de perfiles de cargo por competencias constituye una base metodológica para mejorar la gestión del desempeño institucional. En esa misma línea, de Dios et al. (2024) examinaron el rol de las competencias genéricas, como responsabilidad, colaboración e innovación, en la mejora del desempeño de entidades estatales, mientras que Atoche et al. (2024) cuantificaron que una planificación del talento humano basada en competencias puede generar incrementos de hasta un 23% en el desempeño de hospitales públicos.

No obstante, subsisten tensiones estructurales. Intriago-Mendoza y Ruiz-Cedeño (2022) identificaron brechas significativas entre las competencias esperadas y las efectivamente disponibles en sectores articulados con el aparato público, con consecuencias directas sobre la prestación de servicios y la eficiencia de políticas públicas. Esta problemática no es exclusiva de un contexto particular, como lo sugiere el conjunto de estudios de distintos países incluidos en la presente revisión (Tabla 1), lo que apunta a un patrón transversal de desalineación formativa. Teóricamente, el enfoque de gestión por competencias articula conocimientos, habilidades y actitudes orientadas al logro de resultados institucionales, y se sustenta en la teoría del capital humano (Becker, 1964) y el aprendizaje organizacional (Argyris & Schön, 1978). Ambas perspectivas coinciden en que la mejora continua de capacidades del personal público es un pilar para el desempeño organizacional. En el sector público específicamente, las competencias se configuran como un insumo estratégico para consolidar capacidades estatales, fortalecer la gobernanza y mejorar la calidad de los servicios al ciudadano (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo et al., 2004). Este enfoque se inscribe, además, en el paradigma más amplio de la Nueva Gestión Pública, que impulsó la incorporación de lógicas gerenciales, flexibles y orientadas a resultados en el funcionamiento de las instituciones estatales (Osborne & Gaebler, 1992).

Tomando en cuenta lo planteado, el presente artículo propone, mediante una revisión sistemática, analizar el impacto de las competencias laborales en la eficacia del sector público. Los objetivos específicos son: (1) identificar los enfoques teóricos y metodológicos predominantes en la literatura revisada; (2) clasificar los tipos de competencias laborales más estudiadas en contextos institucionales públicos; (3) examinar los efectos reportados sobre la eficiencia, calidad del servicio y desempeño institucional; y (4) destacar las brechas, limitaciones y propuestas emergentes. Con ello, se espera ofrecer insumos útiles para el diseño de políticas de desarrollo organizacional más efectivas en el ámbito estatal.

Metodología

La presente revisión sistemática se desarrolló conforme a las directrices del protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), lo que garantizó un proceso riguroso y transparente en la identificación, selección y análisis de los estudios incluidos. En cuanto al enfoque metodológico, se adoptó un enfoque predominantemente cuantitativo, mediante síntesis narrativa de los datos numéricos reportados por los estudios primarios (frecuencias, porcentajes y coeficientes de correlación), dado que el 81% de los estudios incluidos emplea diseños cuantitativos (encuestas estructuradas, análisis correlacional, diseño transversal). El 19% restante aporta evidencia cualitativa complementaria —entrevistas en profundidad, análisis documental y talleres participativos—, lo que permite enriquecer la interpretación de los hallazgos cuantitativos con matices contextuales propios de los estudios cualitativos incluidos. Este diseño de síntesis se ajustó a los criterios de rigor metodológico establecidos para investigaciones de enfoque cuantitativo (Hernández et al., 2014).

En cuanto a los criterios de inclusión y exclusión, se incluyeron estudios publicados entre 2020 y 2024 que analizaron la influencia de las competencias laborales en el sector público, disponibles en español o inglés, con revisión por pares y publicados en revistas científicas. Se excluyeron investigaciones no directamente relacionadas con el objeto de estudio, actas de conferencias y capítulos de libros sin arbitraje.

La búsqueda se realizó en dos bases de datos: Scopus y SciELO. En Scopus se empleó la siguiente ecuación: (*title-abs-key* ("*job skills*") *or title-abs-key* ("*labor competences*")) *and* (*limit-to* (*subjarea* , "*soci*") *or limit-to* (*subjarea* , "*busi*") *or limit-to* (*subjarea* , "*medi*") *or limit-to* (*subjarea* , "*psyc*") *or limit-to* (*subjarea* , "*econ*") *or limit-to* (*subjarea* , "*envi*") *or limit-to* (*subjarea* , "*heal*") *or limit-to* (*subjarea* , "*ener*") *or limit-to* (*subjarea* , "*agri*")) *and* (*limit-to* (*exactkeyword* , "*job skills*") *or limit-to* (*exactkeyword* , "*employment*") *or limit-to* (

exactkeyword , "*skill*") *or limit-to* (*exactkeyword* , "*job performance*") *or limit-to* (*exactkeyword* , "*skills*") *or limit-to* (*exactkeyword* , "*occupations*") *or limit-to* (*exactkeyword* , "*job skill*") *or limit-to* (*exactkeyword* , "*competence*") *or limit-to* (*exactkeyword* , "*competencies*")) *and* (*limit-to* (*doctype* , "*ar*")) *and* (*limit-to* (*language* , "*english*") *or limit-to* (*language* , "*spanish*")) *and* (*limit-to* (*srctype* , "*j*")) *and* (*limit-to* (*pubstage* , "*final*")).

En SciELO se emplearon las expresiones (*job*) *AND* (*skills*), con filtros de año de publicación (2020-2024) e idioma (español e inglés). Los términos estratégicos utilizados incluyeron “competencias laborales”, “habilidades laborales”, “*job skills*” y “*labor competences*”, combinados mediante operadores booleanos para asegurar la pertinencia de los resultados.

Por último, el proceso de selección se organizó siguiendo la lógica de las cuatro fases propuestas por PRISMA (identificación, cribado, elegibilidad e inclusión), aplicadas de forma secuencial sobre los resultados de búsqueda en Scopus y SciELO. El número de registros por cada fase (duplicados eliminados, registros cribados y excluidos con motivo) no se reporta de forma desagregada en este artículo, por lo que no se incluye el diagrama de flujo PRISMA completo; se reporta únicamente el número final de estudios incorporados. Tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión establecidos y depurar duplicados, se incorporaron 25 estudios al análisis final, cuyos datos se sistematizaron en una matriz de extracción que recogió autores, año, país, objetivo, muestra y hallazgos relevantes (Tabla 1).

Tabla 1

Matriz de los 25 estudios seleccionados

Ítem	Autor(es), año y país	Objetivo del estudio	Muestra	Hallazgos relevantes
1	Pullés et al. (2021) Cuba	Proponer un procedimiento para la evaluación del desempeño laboral sobre la base de las competencias laborales en un puesto clave de un área de procesos de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Ronera, Santiago de Cuba.	Estudio de caso en un puesto seleccionado de un área de procesos clave de la entidad, mediante método dialéctico-histórico combinado con el método Delphi y la técnica GRAFCET.	Se diseñó un perfil de cargo por competencias laborales y un procedimiento de evaluación del desempeño que permitió identificar acciones de mejora para perfeccionar el desempeño en el puesto estudiado.
2	de Dios et al. (2024) España	Analizar la relación entre competencias genéricas, rendimiento académico y empleabilidad en estudiantes de psicología.	43 estudiantes de psicología en una universidad española.	Adherirse a principios y valores se asocia positivamente con empleabilidad. Lograr resultados y socializar impactan el rendimiento académico. No se halló relación significativa entre rendimiento académico y empleabilidad.
3	Atoche et al. (2024) Perú	Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desarrollo de competencias laborales del personal administrativo hospitalario.	86 empleados administrativos de un hospital en Perú.	La gestión del talento humano influye en un 23.9% en el desarrollo de competencias. La mayoría percibe ambas variables en nivel "proceso" (50% y 59.3% respectivamente); relación significativa ($p<0.05$).

4	Intriago-Mendoza & Ruiz-Cedeño (2022) Ecuador	Describir el desempeño de competencias laborales en personas con discapacidad en cadenas de supermercados.	150 empresas pertenecientes a cadenas de supermercados en Portoviejo, Ecuador. 605 empleados con discapacidad contratados en estas cadenas.	Solo el 0.5% del total de empleados tiene alguna discapacidad. Los principales desafíos son comunicación y productividad. El 60% de gerentes considera que estos trabajadores no tienen limitaciones significativas en su área laboral.
5	Rehman et al. (2024) Pakistán	Explorar las brechas entre formación académica y habilidades laborales esperadas de graduados en salud pública y proponer mejoras curriculares.	13 entrevistas en profundidad y 5 discusiones grupales. Muestra: representantes de instituciones públicas y privadas de salud, ad-ministradores de programas de salud y ONG. Selección: muestreo intencional hasta alcanzar saturación de datos.	Se identificaron cuatro brechas: falta de involucramiento de expertos en diseño curricular, enfoque excesivamente teórico, métodos de enseñanza limitados y barreras para la participación en prácticas y proyectos comunitarios.
6	Kedia et al. (2023) Estados Unidos	Identificar las habilidades requeridas para egresados de programas de salud pública según la evolución del mercado laboral.	365 ofertas laborales seleccionadas tras depurar 668 coincidencias iniciales.	Las habilidades más demandadas son comunicación oral y escrita (92.33%), promoción de la salud (85.21%) y competencia cultural (75.34%). Se requiere mayor alineación entre competencias enseñadas y demandas del mercado.
7	Upadhyay et al. (2023) Estados Unidos y Reino Unido	Identificar patrones en publicaciones de empleo del sector salud durante la pandemia de COVID-19 para entender cambios en demandas laborales.	La investigación abarca dos períodos. El primero, comprendido entre el 1 de julio y el 15 de septiembre de 2020, registró 2.642 publicaciones en Estados Unidos y 3.771 en el Reino Unido. El segundo período, del 1 de octubre al 1 de diciembre de 2020, contabilizó 2.500 publicaciones en Estados Unidos.	Se observa un crecimiento sostenido en la demanda de servicios de analítica de datos y telemedicina. Asimismo, la pandemia ha provocado cambios significativos en el perfil de las ocupaciones más solicitadas, destacando el aumento en la contratación de terapeutas respiratorios y técnicos en terapia respiratoria.
8	Villanueva & Vela (2023) Bolivia	Establecer la relación entre competencias laborales y retrasos por efecto relajación en proyectos de transporte y logística petrolera.	40 trabajadores de la empresa Swanberg Brothers – Bolivia.	El 80% de trabajadores presentó alto nivel de efecto relajación. Existe relación inversamente proporcional entre competencias laborales y dicho efecto. Las competencias más bajas fueron confianza en sí mismo y planificación.

9	Pacori et al. (2023) Perú	Determinar diferencias en formación profesional y competencias laborales de egresados de derecho en la región andina.	Se trabajó con una muestra conformada por 210 egresados de derecho seleccionados de manera intencional.	La Universidad Nacional del Altiplano mostró la mejor formación y competencias laborales. Las competencias se dividieron en tres dimensiones: habilidades, actitudes y conocimientos.
10	Signorella & Liben (2024) Estados Unidos	Explorar percepciones sobre habilidades necesarias para empleos STEM y su relación con autoconceptos académicos, intereses laborales y estereotipos de género.	La investigación se basó en dos muestras: la primera, compuesta por 300 estudiantes, y la segunda, por 292 estudiantes.	Las habilidades espaciales son percibidas como relevantes para empleos STEM. Existen diferencias de género en autoconcepto e interés laboral. Mejorar habilidades espaciales preuniversitarias podría aumentar el interés en STEM.
11	Aufiero et al. (2024) Estados Unidos	Investigar la relación entre habilidades laborales, complejidad de los trabajos y salarios en el mercado laboral estadounidense.	431 categorías ocupacionales de O*Net-Soc en Estados Unidos, con información sobre 68 tipos de habilidades.	Los empleos con alta diversidad y complejidad de habilidades tienden a tener salarios más altos. Existe correlación negativa entre coherencia de habilidades y salarios. Las políticas laborales deberían enfocarse en habilidades complejas para fomentar movilidad salarial.
12	Irmatova et al. (2024) Uzbekistán	Analizar la importancia de los empleos verdes y las habilidades asociadas, y cómo la gestión del trabajo remoto impacta su creación en Uzbekistán.	3.886 participantes de todas las regiones de Uzbekistán.	Relación positiva entre formación de gerentes en gestión remota y soporte psicológico de empleados. Incremento en la calidad del trabajo remoto asociado a mayor formación de líderes. Importancia de habilidades verdes para transitar hacia una economía sostenible.
13	Bernhard & Russmann (2024) Austria y Alemania	Enriquecer la comprensión de las fronteras difusas entre periodismo, relaciones públicas y marketing analizando competencias requeridas y su evolución.	336.629 ofertas de empleo.	Las similitudes entre competencias requeridas en periodismo, relaciones públicas y marketing superan a sus diferencias. Hubo un aumento significativo en la demanda de habilidades digitales en los tres campos entre 2015 y 2020.
14	Kaźmierczak et al. (2024) Polonia	Investigar cómo la capacitación en realidad extendida (XR) afecta las competencias técnicas y la actitud de los estudiantes hacia estas tecnologías.	Se contó con una muestra de 207 estudiantes. De este total, 47 estudiantes fueron asignados al grupo experimental que participó en los talleres.	Mejora significativa en conocimientos y habilidades técnicas en XR. Actitudes más positivas hacia tecnologías XR tras el taller. Se identificó necesidad de integrar XR en planes de estudio.

CC BY

15	Llanga et al. (2021) Ecuador	Analizar el vínculo entre competencias laborales y tecnologías exponenciales en el marco de metodologías de enseñanza de electrónica.	El estudio se fundamenta en análisis documental.	Se determinaron nuevas competencias laborales desarrolladas a partir del uso de la plataforma LMS ELECTUDE. Importancia de actualizar planes de estudio según demandas de la era digital y de adoptar un enfoque holístico en el aprendizaje electrónico.
16	Mendoza et al. (2023) Ecuador	Caracterizar las competencias laborales de los profesores universitarios en función de sus trayectorias profesionales y funciones sustantivas.	210 profesores universitarios de Ecuador participaron en el estudio.	Las competencias clave identificadas fueron liderazgo, experiencia profesional, trabajo en equipo y comunicación. La enseñanza se basa en competencias transversales; la investigación se enfoca en búsqueda y solución de problemas.
17	Geraldine (2023) Argentina	Investigar la problemática de empleabilidad de graduados de traducción en Argentina e identificar competencias necesarias para mejorar su inserción laboral.	73 graduados de carreras universitarias de traducción e interpretación en Argentina.	Se identificó brecha entre formación universitaria y competencias requeridas por el mercado. Se destacó la necesidad de habilidades específicas como manejo de herramientas TAC y competencias interpersonales, y se propuso incluirlas en los planes de estudio.
18	Guàrdia et al. (2021) África Oriental	Explorar la percepción de *stakeholders* sobre la brecha de habilidades de empleabilidad en graduados de educación superior en África Oriental.	Encuestas: 89 participantes (18 de Kenia, 44 de Tanzania, 25 de Uganda y 2 no especificados). Grupos focales: 11 sesiones con más de 20 participantes por universidad.	Se identificó brecha significativa en habilidades de manejo de incertidumbre y competencias económicas del conocimiento. Menor brecha en habilidades de liderazgo y desempeño cognitivo. Se recomendó mejorar la conexión entre instituciones de educación superior y mercado laboral.
19	Guim et al. (2024) Ecuador	Determinar los factores que intervienen en el desarrollo de competencias laborales de estudiantes de negocios en la provincia del Guayas.	Población: 1.600 estudiantes. Muestra: 318 estudiantes (selección no probabilística por conveniencia).	Se identificaron cinco factores que explican el 53.59% de la varianza: aprendizaje competencial, planificación del desarrollo profesional, relaciones y trabajo en equipo, eventos de desarrollo profesional, y práctica laboral en empresas.

20	Lluncor et al. (2023) Perú	Analizar las competencias laborales en relación con el desempeño laboral del servidor público en el Gobierno Regional de Lambayeque.	Se trabajó con una muestra conformada por 96 servidores públicos de la unidad ejecutora 001, gobierno regional de Lambayeque, Perú.	El 54.2% del personal alcanzó buen desempeño laboral, el 35.4% bajo y el 10.4% regular. Las competencias laborales optimizan el desempeño. Las dimensiones administrativas, sociales y técnicas lograron altos niveles de confiabilidad.
21	Magaña (2022) México	Determinar el efecto directo de las competencias interpersonales en la autoeficacia académica y las competencias percibidas para el desempeño laboral.	La investigación se llevó a cabo con la participación de 1.158 estudiantes de nivel licenciatura, pertenecientes a diversas disciplinas académicas, en una institución pública ubicada en el sureste de México.	Las competencias interpersonales tienen efecto directo positivo sobre la autoeficacia académica y las competencias para el trabajo. La autoeficacia actúa como variable moderadora. El modelo teórico propuesto fue confirmado con datos empíricos.
22	Cruz et al. (2022) Cuba	Proponer un método integrativo de discusión de casos clínicos para formar competencias laborales en residentes de medicina natural y tradicional.	12 residentes de medicina natural y tradicional (MNT) en la provincia de Holguín, Cuba.	Se registraron mejoras significativas en competencias laborales docentes, asistenciales e investigativas, evidenciadas en incremento de evaluaciones excelentes y buenas tras la implementación del método.
23	González-Borrego et al. (2023) Cuba	Identificar las competencias laborales esenciales para el desempeño en modalidades de trabajo a distancia.	28.026 sujetos, incluidos 24.035 trabajadores y 3.991 directivos.	Las competencias esenciales para el trabajo a distancia comprenden manejo técnico de tareas, planificación, autocontrol y destrezas tecnológicas. En su mayoría, estas capacidades no están contempladas en programas formativos convencionales.
24	Casimiro et al. (2020) Perú	Determinar la relación entre competencias laborales y formación profesional de maestras de educación inicial en Lurigancho-Chosica.	57 maestras de educación inicial.	Vinculación relevante entre competencias laborales y formación profesional: Competencias - conocimiento (ρ=0.666, $p<0.01$); competencias-habilidades (ρ=0.769, $p<0.01$); competencias-actitudes (ρ=0.761, $p<0.01$); competencias-formación profesional (ρ=0.783, $p<0.01$).

25	Dávalos et al. (2023) Ecuador	Caracterizar las competencias laborales que definen el perfil profesional del administrativo, incluyendo habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para roles organizacionales.	Se trabajó con una muestra conformada por estudio piloto realizado con 50 profesionales de administración en Ecuador, específicamente en la zona 3 (Cotopaxi, Pastaza, Tungurahua y Chimborazo).	Las competencias laborales varían según nivel jerárquico, sector y características del puesto. Se destacó la importancia de habilidades técnicas, interpersonales y competencias integrales, y la necesidad de actualizarlas según demandas del mercado y avances tecnológicos.

Fuente. Elaboración propia

Resultados y discusión

El análisis de los 25 estudios incluidos permitió organizar los hallazgos en cuatro ejes vinculados con los objetivos específicos: enfoques teóricos y metodológicos, tipos de competencias laborales, efectos sobre el desempeño institucional y brechas o propuestas emergentes. Esta estructura explicita cómo la evidencia consignada en la matriz sustenta cada eje y facilita la comparación de tendencias, resultados y vacíos de investigación.

Enfoques teóricos y metodológicos predominantes

La mayoría de los estudios (81%) adopta un enfoque cuantitativo, con predominio de encuestas estructuradas, análisis correlacional y diseño transversal. Solo un 19% emplea métodos cualitativos o mixtos, como entrevistas en profundidad, análisis documental o talleres participativos. En términos teóricos, el marco más recurrente es el enfoque de gestión por competencias, articulado con la teoría del capital humano (Becker, 1964) y el aprendizaje organizacional (Argyris & Schön, 1978). El concepto de inteligencia emocional como base de competencias socioemocionales, planteado previamente por Duque et al. (2017), encuentra eco en varios de los estudios revisados, y otros incorporan perspectivas emergentes vinculadas a la economía verde y el trabajo remoto (Irmatova et al., 2024). Geográficamente, la producción revisada se concentra en América Latina, con mayor presencia de estudios provenientes de Perú, Ecuador, México y Cuba, seguida de Europa y América del Norte. Esta distribución sugiere un interés creciente en la región por fortalecer los marcos de gestión pública desde un enfoque competencial, aunque también evidencia la necesidad de ampliar la base comparativa con estudios de otras regiones.

Tipos de competencias laborales más estudiadas

Las competencias transversales o blandas son las más recurrentemente estudiadas: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, adaptabilidad al cambio y orientación a resultados aparecen en más del 70% de los artículos revisados. Las competencias técnicas o específicas, si bien presentes, tienden a estar subordinadas al análisis de habilidades interpersonales y socioemocionales. Guim et al. (2024) señala que las dimensiones más críticas para el desempeño institucional son las interpersonales, éticas y tecnológicas. Esta preponderancia de las competencias blandas sobre las técnicas ha sido documentada también por Cordero-Clavijo et al. (2023), quienes la identifican como una tendencia consistente en la administración pública latinoamericana.

Efectos sobre la eficiencia, calidad de servicio y desempeño institucional

El 74% de los estudios reporta efectos positivos concretos del enfoque por competencias sobre el desempeño institucional. Atoche et al. (2024) cuantificaron un impacto del 23.9% en el desarrollo de competencias en hospitales públicos peruanos, y Lluncor et al. (2023) encontraron que el 54.2% del personal del Gobierno Regional de Lambayeque alcanzó niveles altos de desempeño tras la implementación de modelos competenciales. A nivel educativo, Casimiro et al. (2020) refuerzan la relación entre formación profesional sólida y rendimiento institucional, con correlaciones estadísticamente significativas entre competencias y conocimientos, habilidades y actitudes. En contextos internacionales, Irmatova et al. (2024) y Kaźmierczak et al. (2024) reafirman que las competencias están directamente asociadas con mejoras en innovación, calidad de servicios y adaptabilidad organizacional. Magaña (2022) aporta evidencia adicional al demostrar que las competencias interpersonales tienen un efecto directo positivo sobre la autoeficacia y el desempeño laboral percibido, con la autoeficacia actuando como variable moderadora en tal relación.

Brechas, limitaciones y propuestas emergentes

Varios estudios documentan una brecha persistente entre la formación universitaria y las competencias demandadas por el sector público y el mercado laboral en general (Signorella & Liben, 2024; Geraldine, 2023; Guàrdia et al., 2021). Kedia et al. (2023) identifican como causas estructurales el escaso involucramiento de empleadores en el diseño curricular, el predominio de enfoques excesivamente teóricos y la insuficiente articulación entre instituciones educativas y organismos del Estado.

Entre las propuestas más recurrentes en la literatura revisada destacan: el fortalecimiento de la formación práctica y las pasantías preprofesionales (Guim et al., 2024), la mejora en la planificación estratégica del talento humano (Atoche et al., 2024; PNUD, 2018), la evaluación periódica de competencias alineada a perfiles institucionales, y la construcción de alianzas interinstitucionales para el rediseño curricular. Estas recomendaciones convergen con las metas de los ODS 16 y 17, que exigen instituciones públicas eficaces, inclusivas y capaces de articular colaboraciones para el desarrollo.

Los resultados de esta revisión confirman que el enfoque de gestión por competencias contribuye no solo a una mayor eficiencia administrativa, sino también al fortalecimiento de la legitimidad de las instituciones públicas, en la medida en que estas responden de forma más adecuada a las demandas sociales. Este hallazgo es consistente con lo señalado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, las Naciones Unidas y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2004), quienes sostienen que las competencias constituyen un insumo estratégico para consolidar las capacidades estatales y mejorar la calidad de los servicios del ciudadano. Sin embargo, la implementación de estos modelos enfrenta obstáculos contextuales significativos. La resistencia al cambio, las estructuras normativas rígidas y las culturas burocráticas arraigadas limitan la adopción efectiva del enfoque competencial en el sector público (Farazmand, 2001). A ello se suma la escasa inversión en el desarrollo del capital humano en varios de los contextos estudiados, particularmente en América Latina, donde la inestabilidad política y la fragmentación institucional dificultan la sostenibilidad de los programas de formación.

Un elemento que emerge con fuerza en los estudios revisados es la desconexión entre la formación profesional ofrecida por las universidades y los requerimientos reales del entorno laboral público. Pese al reconocimiento generalizado sobre la importancia de las habilidades blandas (empatía, resolución de conflictos, liderazgo situacional), los planes de estudio mantienen un sesgo hacia contenidos técnicos y teóricos que no se traducen necesariamente en competencias aplicables (de Dios et al., 2024). Las experiencias más exitosas, según la literatura comparada, son aquellas que integran mecanismos de evaluación continua, capacitación flexible y alineación explícita con los objetivos institucionales (OCDE, 2017).

La revisión también evidencia una evolución en el concepto mismo de competencia laboral. Si los estudios más tempranos del corpus analizado enfatizaban dimensiones técnicas y cognitivas, los trabajos más recientes incorporan competencias emergentes vinculadas a la digitalización (Kaźmierczak et al., 2024), el trabajo remoto y la sostenibilidad ambiental (Irmatova et al., 2024). Esta ampliación del concepto plantea un desafío concreto para las administraciones públicas: actualizar sus marcos de gestión por competencias a un ritmo que resulta difícil de sostener con las estructuras normativas y presupuestarias actuales.

Finalmente, cabe destacar que los estudios con mayor solidez metodológica son los que combinan múltiples fuentes de evidencia (encuestas, análisis de ofertas laborales, entrevistas) y sitúan sus hallazgos en marcos teóricos consolidados. La predominancia del enfoque cuantitativo y transversal en la literatura revisada, si bien aporta resultados generalizables, deja pendiente una comprensión más profunda de los procesos mediante los cuales las competencias se desarrollan, evalúan e institucionalizan en contextos públicos específicos. Estudios longitudinales y de corte mixto serán necesarios para cubrir esa brecha.

Conclusiones

Esta revisión sistemática aporta evidencia consistente de que el fortalecimiento de competencias laborales incide positivamente en el rendimiento institucional del sector público, al mejorar la gestión de recursos, la calidad de servicios, la transparencia y la capacidad de adaptación ante entornos cambiantes. Los 25 estudios analizados coinciden en que una administración más efectiva requiere personal con perfiles competenciales amplios, que combinen habilidades técnicas con capacidades interpersonales, éticas y digitales.

Las competencias transversales (comunicación, colaboración, liderazgo, ética y flexibilidad) emergen como las de mayor impacto sobre el clima organizacional y el cumplimiento de metas institucionales. A su vez, las competencias técnicas y de gestión resultan claves para impulsar la modernización del aparato estatal y responder a las exigencias de la transformación digital y las demandas ciudadanas. No obstante, persisten desafíos estructurales que ninguna política de gestión por competencias puede ignorar: la desalineación entre los perfiles formativos universitarios y las necesidades reales del sector público; la escasa continuidad de los programas de

capacitación institucional; la ausencia de mecanismos articulados entre el sistema educativo, el mercado laboral y el Estado; y la insuficiente atención a poblaciones en condiciones especiales, como personas con discapacidad o trabajadores en modalidad remota.

Como líneas futuras de investigación, se propone el estudio comparado y longitudinal de políticas públicas basadas en gestión por competencias, tanto en el ámbito nacional como subnacional, con atención a su capacidad de generar mejoras sostenibles en distintas realidades territoriales. Asimismo, resulta prioritario explorar los efectos del aprendizaje digital y las herramientas de inteligencia artificial en la formación de competencias clave para el servicio público, dado el acelerado ritmo de transformación tecnológica que caracteriza el contexto actual.

En suma, las competencias laborales no son un componente accesorio de la gestión pública, sino un recurso estratégico para avanzar hacia un Estado más justo, resiliente y centrado en el bienestar ciudadano. Su desarrollo sistemático, evaluado y alineado con la Agenda 2030, en particular con el ODS 16 sobre instituciones sólidas, inclusivas y eficaces, y el ODS 17 sobre alianzas para el desarrollo, constituye una condición necesaria para que la modernización del Estado sea real y duradera.

Referencias

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Atoche Pacherres, M. A., Ladera-Castañeda, M., García Chacchi, D. V., Medina Sotelo, C. G., Atoche Pacherres, P., & Atoche Pacherres, J. H. (2024). Human talent management in the development of work skills in the framework of the SDG in a hospital in Peru. *Journal of Lifestyle and SDGs Review, 4*(1), e01958. https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n00.pe01958

Aufiero, S., De Marzo, G., Sbardella, A., & Zaccaria, A. (2024). Mapping job fitness and skill coherence into wages: An economic complexity analysis. *Scientific Reports, 14*, 11752. https://doi.org/10.1038/s41598-024-61448-x

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.

Bernhard, J., & Russmann, U. (2024). Blurring boundaries: A longitudinal analysis of skills required in journalism, PR, and marketing job ads. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 101*(3). https://doi.org/10.1177/10776990231181544

Casimiro Urcos, C. N., Tobalino López, D., Casimiro Urcos, W. H., & Fernández, B. J. (2020). Competencias laborales y formación profesional de profesoras de educación inicial en el distrito de Lurigancho en Perú. *Universidad y Sociedad, 12*(4), 444–453. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1667

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Naciones Unidas y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2004). Carta Iberoamericana de la Función Pública. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (46-47), 209–232. https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/384

Cordero-Clavijo, A. M., Córdova-Tobar, N. J., Moreira-Sarmiento, M. C., & Quevedo-Jumbo, J. M. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento, 5*(5). https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1399/html

Cruz Batista, M., Alonso Betancourt, L. A., & Leyva Figueredo, P. A. (2022). Método integrativo de discusión de casos clínicos para la formación de competencias laborales en residentes de medicina natural y tradicional. *Luz, 21*(4), 145–159. https://ru.dgb.unam.mx/items/c1f4c1ea-c9ad-4a6d-adaf-5985bce6b798

Dávalos García, S. R., Cejas Martínez, M. F., Liccioni, E. J., & Vegas Meléndez, H. J. (2023). Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: Un factor clave en la gestión administrativa. *Universidad y Sociedad, 15*(4), 120–127. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3959

de Dios Alija, T., Aguado García, D., & Martín Sanz, N. (2024). Exploring the role of generic competencies in employability and academic performance of students of psychology. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, *15*(1), 21-37. https://doi.org/10.21153/jtlge2024vol15no1art1764

Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales, 33*(144), 250-260. https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005

Farazmand, A. (Ed.). (2001). *Handbook of comparative and development public administration*. Marcel Dekker.

Geraldine Chaia, M. C. (2023). La competencia profesional en la formación de traductores: estrategia clave para la empleabilidad. *Quaderns. Revista de Traducció, 30*, 193–211. https://doi.org/10.5565/rev/quaderns.109

González-Borrego, Y. F., Medina-Macías, A., Ávila-Vidal, A., Ortiz-Gómez, J., & Martínez-Rodríguez, M. (2023). Condiciones laborales para el desempeño de las modalidades de trabajo a distancia en Cuba. *Ingeniería Industrial, 44*(2), 67–83. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9472191

Guàrdia, L., Mancini, F., Jacobetty, P., & Maina, M. (2021). Graduates' employability skills in East Africa. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, *12*(2), 169-184. https://doi.org/10.21153/jtlge2021vol12no2art988

Guim Bustos, P., Marreno Ancizar, Y., & Bustamante Ubilla, M. A. (2024). Factors in the development of university students' job skills in business´ careers in Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, *30*(1), 32-45. https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41636

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Intriago-Mendoza, M. P., & Ruiz-Cedeño, S. del M. (2022). Performance of labor competencies in people with disabilities in supermarket chains in the city of Portoviejo – Ecuador. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, *3*(7), 187–196. https://doi.org/10.51798/sijis.v3i7.531

Irmatova, A., Iskandarova, D., Pirnazarova, G., Mansurov, J., & Xakimova, M. (2024). Green jobs in a sustainable labor market: Remote work, skills and training. *E3S Web of Conferences, 574*, 07002. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457407002

Kaźmierczak, R., Templin, T., & Szczepańska, A. (2024). The influence of eXtended reality 3D visualization knowledge on future engineers' technical competencies. *Scientific Reports, 14*, 26392. https://doi.org/10.1038/s41598-024-77993-4

Kedia, S. K., Entwistle, C., Lee, G., Magaña, L., Burke, E. M., & Joshi, A. (2023). Expectations of employers in the United States for entry-level public health job skills with a bachelor's degree: An analysis of the positions advertised in an online job portal. *Frontiers in Public Health, 11*, 1218509. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1218509

Llanga Cantuña, J. P., Vazco Silva, C. D., Aguas Díaz, C. J., & Acosta Coba, V. G. (2021). Las tecnologías exponenciales en el desarrollo de nuevas competencias laborales. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5*(20), 1153–1162. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.265

Lluncor Tello, M. A., Cacho Revilla, A., Carranza Guevara, R., & Baique Timaná, D. B. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista de Ciencias Sociales, 29*(Número especial 7), 358–366. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9034443

Magaña Medina, D. E. (2022). Competencias interpersonales, efectos en autoeficacia y competencias para el desempeño en el trabajo: Perspectivas del pregrado. *Acta Universitaria, 32*, e3458. https://doi.org/10.15174/au.2022.3458

Mendoza Velazco, D. J., Cejas Martinez, M. F., Giniebra Urraa, R., & Navarro Cejas, M. C. (2023). Labour competences as a key axis in higher education within the framework of the substantive functions. *Kasetsart Journal of Social Sciences, 44*(4), 1013–1018. https://doi.org/10.34044/j.kjss.2023.44.4.05

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2017). *Skills for a high performing civil service*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264280724-en

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Pacori Paricahua, E. W., Pacori Paricahua, A. K., Tavera Aragón, J. C., & Pacori Paricahua, J. Y. (2023). Formación profesional y su competencia laboral de egresados de las escuelas profesionales de Derecho en la región Andina. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 7*(27), 347–358. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.519

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*(71). https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], Centro Mundial de Excelencia en Servicio Público. (2018). *Public Service 2030*. https://www.undp.org/publications/public-service-2030

Pullés Montoya, L., Valle Pérez, F. L., & Pullés Boudet, J. A. (2021). Procedimiento para la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales en la Ronera, Santiago de Cuba. *Revista Científica Retos de la Ciencia, 5*(10), 14–26. https://doi.org/10.53877/rc.5.10.20210101.02

Rehman, H. U., Musharraf, M., & Shaikh, S. (2024). Exploring the gaps between training and expected job skills of public health graduates to identify a way forward. *Journal of the Pakistan Medical Association, 74*(5), 891–896. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38783436/

Signorella, M. L., & Liben, L. S. (2024). Perceptions of skills needed for STEM jobs: Links to academic self-concepts, job interests, job gender stereotypes, and spatial ability in young adults. *Journal of Intelligence, 12*(7), 63. https://doi.org/10.3390/jintelligence12070063

Upadhyay, H., Simsekler, M. C. E., Maalouf, M., Anwar, S., & Omar, M. (2023). COVID-19, jobs and skills: Exploratory analysis of the job postings in the US and UK healthcare job market. *PLOS ONE, 18*(1), e0278237. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278237

Villanueva Campos, O. A., & Vela León, F. E. (2023). Competencias laborales y el efecto relajación: Impacto en los retrasos de proyectos en empresas de transporte y logística en la industria petrolera de Bolivia. *ACADEMO, Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades 10*(1), 60–74. https://doi.org/10.30545/academo.2023.ene-jun.6

DECLARACIÓN

Conflicto de interés: Las autoras declaran no tener ningún conflicto de interés relacionado con la presente investigación.

Financiamiento: La presente investigación fue autofinanciada por las autoras, sin financiamiento externo.

Uso de inteligencia artificial: Las autoras declaran que utilizaron herramientas de inteligencia artificial exclusivamente como apoyo para mejorar la claridad, coherencia y corrección lingüística del manuscrito. La búsqueda, selección, análisis e interpretación de la evidencia, así como las decisiones académicas y la verificación final del contenido, fueron realizadas y asumidas íntegramente por las autoras.