

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Competencias transversales y la formulación de  
requerimientos según la percepción de los trabajadores  
responsables del proceso de adquisiciones públicas de la  
Dirección de Redes Integradas de Salud - Lima Norte,  
2025**

Liz Jenny Banda Mestanza  
Evert Cardenas Cabrera

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2025

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**ANEXO 6**

**INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL  
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

A : Mg. Jaime Sobrados Tapia  
: Director Académico de la Escuela de Posgrado

DE : Dr. Rubens Houson Pérez Mamani  
: Asesor del Trabajo de Investigación

ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de  
Investigación

FECHA : 18 de setiembre del 2025

---

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación/Tesis titulado: **"COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y LA FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPONSABLES DEL PROCESO DE ADQUISICIONES PÚBLICAS DE LA DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS DE SALUD - LIMA NORTE, 2025"**, perteneciente al Bach. Banda Mestanza, Liz Jenny y Bach. Cardenas Cabrera, Evert, de la Maestría en Gerencia Pública; se procedió con el análisis del documento mediante la herramienta "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software, cuyo resultado es **9%** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados con plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía sí  | NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Máximo nº de palabras excluidas: < 30) sí  | NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante sí  | NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



**Dr. Rubens Houson Pérez Mamani**  
**DNI: 00791893**

## **DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD**

Yo, LIZ JENNY BANDA MESTANZA, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 42235202, egresada de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La tesis titulada "COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y LA FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPONSABLES DEL PROCESO DE ADQUISICIONES PÚBLICAS DE LA DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS DE SALUD - LIMA NORTE, 2025", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 15 de setiembre de 2025



LIZ JENNY BANDA MESTANZA  
DNI. N° 42235202



Huella

---

**Arequipa**

Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**

Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**

Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**

Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

---

# COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y LA FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPONSABLES DEL PROCESO DE ADQUISICIONES PÚBLICAS DE LA DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS DE SALUD -

## INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	1%
3	<a href="https://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="https://repositorio.upt.edu.pe">repositorio.upt.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="https://repositorio.unsaac.edu.pe">repositorio.unsaac.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://repositorio.upsc.edu.pe">repositorio.upsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%

8

Moreyra Arias, Maziel Guadalupe.

"Fortaleciendo el Primer Nivel de Atención en Salud para Disminuir la Mortalidad Materna", Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru)

Publicación

&lt;1 %

9

[repositorio.urp.edu.pe](https://repositorio.urp.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

10

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

&lt;1 %

11

[repositorioacademico.upc.edu.pe](https://repositorioacademico.upc.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

12

[repositorio.unac.edu.pe](https://repositorio.unac.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

13

Huamán, Janeth Vanessa Condori. "Programa Ruta Móvil Itinerante y Atención Domiciliaria para la Atención Integral de Salud de Las PAM Afiliadas al SIS de la DIRIS Lima Norte", Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru), 2023

Publicación

&lt;1 %

14

[repositorio.usil.edu.pe](https://repositorio.usil.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

15

[repositorio.unas.edu.pe](https://repositorio.unas.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

16

Submitted to Universidad Privada San Juan  
Bautista

Trabajo del estudiante

<1 %

17

repositorio.uch.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

18

Submitted to Universidad Nacional del Centro  
del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

19

repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

20

Submitted to POSGRADO

Trabajo del estudiante

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo

**Asesor**

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

### **Dedicatoria**

A quienes, con su ejemplo, palabras o silencios, me inspiran a seguir creciendo, a soñar sin miedo y a creer en lo posible, incluso cuando el camino se vuelve incierto y el horizonte parece lejano.

A esa versión de mí que, pese al cansancio, las dudas y los tropiezos, eligió no rendirse.

Liz Banda.

A quienes, con su ejemplo y presencia, me inspiran a seguir creciendo, a imaginar un futuro distinto y a confiar en que todo esfuerzo tiene sentido, incluso cuando las certezas se desvanecen.

A esa parte de mí que, en medio del cansancio y la duda, eligió continuar.

Evert Cárdenas.

## **Agradecimientos**

A Dios, por darnos la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para culminar este importante paso académico, guiando cada una de nuestras decisiones a lo largo de este proceso.

A nuestra familia, por su amor incondicional, paciencia y constante apoyo.

A nuestros docentes y asesores, por su guía y valiosas enseñanzas a lo largo de este proceso.

A nuestros compañeros de trabajo en la DIRIS Lima Norte, por su colaboración y disposición durante el desarrollo de la investigación.

Y, a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a que este logro sea posible.

¡Gracias!

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice.....	v
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I Planteamiento del Problema .....	15
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	15
1.1.1. Planteamiento del problema .....	15
1.1.2. Formulación del problema. ....	18
1.2. Determinación de objetivos .....	18
1.2.1. Objetivo general.....	18
1.2.2. Objetivos específicos .....	19
1.3 Justificación e importancia del estudio .....	19
1.3.1. Justificación teórica.....	20
1.3.2. Justificación metodológica .....	21
1.3.3 Justificación social .....	23
1.4. Limitaciones de la presente investigación .....	24
Capítulo II Marco teórico .....	26
2.1. Antecedentes de la investigación .....	26
2.1.1. Internacionales.....	26
2.1.2. Nacionales .....	28
2.2. Bases teóricas .....	31
2.2.1. Desarrollo histórico .....	31
2.2.2. Fundamentación teórica .....	34
2.2.3. Marco conceptual .....	37

2.3. Definición de términos básicos.....	42
Capítulo III Hipótesis y Variables.....	45
3.1. Hipótesis.....	45
3.1.1. Hipótesis general.....	45
3.1.2. Hipótesis específicas.....	45
3.2. Operacionalización de variables.....	45
3.2.1. Competencias transversales.....	45
3.2.2. Formulación de requerimientos.....	46
3.3 Matriz de operacionalización de variables.....	47
Capítulo IV Metodología del estudio.....	48
4.1. Enfoque, tipo y alcance de investigación.....	48
4.1.1. Enfoque.....	48
4.1.2. Tipo y alcance.....	48
4.2 Diseño de la investigación:.....	49
4.3. Población y muestra.....	49
4.3.1. Población.....	49
4.3.2. Muestra.....	52
4.3.3. Muestreo.....	54
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	55
4.4.1. Técnicas e instrumentos.....	55
4.4.2. Validez y confiabilidad.....	59
4.4.3. Procedimiento de recolección de datos.....	62
4.4.4. Control de sesgos.....	62
4.5. Técnicas de análisis de datos.....	64
4.6. Aspectos éticos.....	64
Capítulo V Resultados y Discusión.....	66
5.1. Análisis de resultados generales.....	66
5.1.1. Caracterización demográfica.....	67
5.2. Respecto a la variable “Competencias transversales”.....	67
5.2.1. Análisis por dimensiones.....	67
5.3. Respecto a la variable “Formulación de requerimientos”.....	74

5.3.1. Análisis por dimensiones .....	74
5.3.2. Análisis de la variable “Formulación de requerimientos” .....	80
5.4. Resultados inferenciales .....	82
5.4.1. Prueba de normalidad.....	82
5.4.2. Pruebas estadísticas no paramétricas .....	83
5.4.3. Contraste de la hipótesis general.....	85
5.4.4. Contraste de las hipótesis específicas.....	86
5.5. Discusión de resultados .....	91
Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	97
Referencias .....	98
Anexos .....	102
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	102
Anexo 2: Instrumentos .....	104
INSTRUMENTO 1 .....	104
INSTRUMENTO 2 .....	106
Cuestionario “Formulación de requerimientos” .....	106
Anexo 3: Juicio de expertos .....	108

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Población de trabajadores de la DIRIS LN	18
<b>Tabla 2</b>	Muestra de trabajadores de la DIRIS LN	21
<b>Tabla 3</b>	Escala de valoración	24
<b>Tabla 4</b>	Numeración de las preguntas para "Competencias transversales"	24
<b>Tabla 5</b>	Numeración de las preguntas para "Formulación de requerimientos"	26
<b>Tabla 6</b>	Baremo de "Competencias trasversales"	26
<b>Tabla 7</b>	Baremo de "Formulación de requerimientos"	27
<b>Tabla 8</b>	Relación de expertos para la Validación del instrumento	28
<b>Tabla 9</b>	Rango y confiabilidad	28
<b>Tabla 10</b>	Resultados de las variables Alfa de Cronbach.	29
<b>Tabla 11</b>	Condición laboral.	34
<b>Tabla 12</b>	Género de los encuestados	34
<b>Tabla 13</b>	Orientación hacia resultados.	36
<b>Tabla 14</b>	Dimensión 1 "Orientación hacia resultados" (por pregunta)	37
<b>Tabla 15</b>	Vocación para servir	38
<b>Tabla 16</b>	Dimensión 2 "Vocación para servir" (por pregunta)	39
<b>Tabla 17</b>	Trabajo en equipo	40
<b>Tabla 18</b>	Dimensión 3 "Trabajar en equipo" (por pregunta)	41
<b>Tabla 19</b>	"Competencias transversales"	42
<b>Tabla 20</b>	Dimensiones de la variable "Competencias transversales"	42
<b>Tabla 21</b>	Especificaciones técnicas	43
<b>Tabla 22</b>	Dimensión 1 "Especificaciones técnicas" (por pregunta)	44
<b>Tabla 23</b>	Términos de referencia	45
<b>Tabla 24</b>	Dimensión 2 Términos de referencia (por Pregunta)	46
<b>Tabla 25</b>	Expediente técnico de obra	47
<b>Tabla 26</b>	Dimensión 3 "Expediente técnico de obra" (por pregunta)	48
<b>Tabla 27</b>	Formulación de requerimientos	49
<b>Tabla 28</b>	Variable – "Formulación de requerimientos"	49
<b>Tabla 29</b>	Resultado de la prueba de normalidad de datos de las variables Competencia transversales y Formulación de requerimientos	52

<b>Tabla 30</b> Correlación entre competencias transversales y formulación de requerimientos (Rho de Spearman)	54
<b>Tabla 31</b> Correlación entre orientación hacia resultados y formulación de requerimientos (Spearman)	56
<b>Tabla 32</b> Correlación entre vocación para servir y formulación de requerimientos (Spearman)	57
<b>Tabla 33</b> Correlación entre trabajo en equipo y formulación de requerimientos (Spearman)	59

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Modelo del constructo "Competencias transversales y Formulación de requerimientos.</i>	43
<b>Figura 12</b> Coeficiente de Correlación Spearman	53

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas en la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS) Lima Norte, durante el año 2025. El estudio se desarrolló con enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel explicativo y diseño no experimental de corte transversal. Se aplicó un cuestionario tipo Likert a una muestra de 82 trabajadores vinculados a la etapa de formulación de requerimientos.

Para el análisis inferencial, se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, la cual arrojó un valor  $p = 0.000$  para ambas variables, confirmando que los datos no siguen una distribución normal. En consecuencia, se aplicaron pruebas no paramétricas, específicamente el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron una relación estadísticamente significativa entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos ( $\rho = 0.259$ ,  $p = 0.019$ ). A nivel de hipótesis específicas, se identificó una correlación moderada entre orientación hacia resultados y formulación de requerimientos ( $\rho = 0.346$ ,  $p = 0.001$ ), entre vocación para servir y formulación de requerimientos ( $\rho = 0.420$ ,  $p = 0.000$ ), y entre trabajo en equipo y formulación de requerimientos ( $\rho = 0.396$ ,  $p = 0.000$ ).

Estos hallazgos, contrastados con antecedentes nacionales e internacionales, confirman que el desarrollo de competencias como la orientación a resultados, la vocación para servir y el trabajo en equipo mejora sustancialmente la calidad técnica, ética y estratégica de los requerimientos. Asimismo, se evidenció que, si bien los niveles individuales de competencia son altos, la institucionalización de prácticas colaborativas aún es incipiente, lo que plantea la necesidad de fortalecer la gestión por competencias como eje transversal para consolidar procesos de adquisición más eficaces, articulados y orientados al bienestar ciudadano.

**Palabras clave:** competencias transversales, formulación de requerimientos, orientación hacia resultados, adquisiciones públicas, gestión por competencias.

## Abstract

This research aimed to determine the relationship between transversal competencies and the formulation of procurement requirements, according to the perception of the personnel responsible for public procurement processes at the Integrated Health Networks Directorate (DIRIS) Lima Norte in 2025. The study used a quantitative approach, with a basic type, explanatory level, and non-experimental cross-sectional design. A Likert-scale questionnaire was administered to a sample of 82 workers involved in the requirement formulation stage.

For inferential analysis, the Kolmogorov-Smirnov normality test was applied, yielding a p-value of 0.000 for both variables, indicating non-normal data distribution. Consequently, non-parametric tests were used, specifically Spearman's rank correlation coefficient. The results revealed a statistically significant relationship between transversal competencies and the formulation of procurement requirements ( $\rho = 0.259$ ,  $p = 0.019$ ). Regarding the specific hypotheses, a moderate correlation was found between results orientation and requirement formulation ( $\rho = 0.346$ ,  $p = 0.001$ ), between service vocation and requirement formulation ( $\rho = 0.420$ ,  $p = 0.000$ ), and between teamwork and requirement formulation ( $\rho = 0.396$ ,  $p = 0.000$ ).

These findings, supported by national and international literature, confirm that developing competencies such as results orientation, service vocation, and teamwork substantially enhances the technical, ethical, and strategic quality of procurement requirements. Furthermore, while individual competencies are generally well-developed, the institutionalization of collaborative practices remains limited. This highlights the need to strengthen competency-based management as a key strategy for achieving more efficient, coordinated, and citizen-centered public procurement processes.

**Keywords:** Transversal competencies, requirement formulation, results-oriented approach, public procurement, competency-based management.

## Introducción

En el ámbito de la gestión pública, uno de los desafíos persistentes es asegurar que los procesos de adquisición de bienes y servicios se desarrollen de manera eficiente, transparente y alineada con las necesidades reales de las entidades del Estado. En este contexto, la formulación de requerimientos representa una etapa crítica, ya que constituye el punto de partida técnico y administrativo que condiciona la calidad de las contrataciones. La experiencia en entidades como la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS) Lima Norte ha puesto en evidencia que los problemas en la redacción, consistencia y pertinencia de los requerimientos afectan no solo la eficiencia del gasto público, sino también la oportunidad en la atención sanitaria.

Más allá del conocimiento técnico normativo, la evidencia teórica y empírica señala que la calidad de la formulación de requerimientos está estrechamente relacionada con el desarrollo de competencias transversales en los servidores públicos responsables. Competencias como la orientación a resultados, la vocación de servicio y el trabajo en equipo influyen en la claridad, coherencia y alineación de los requerimientos con los objetivos institucionales. A pesar de su relevancia, estos factores han sido escasamente explorados en investigaciones aplicadas al contexto del sistema de adquisiciones públicas en el Perú.

En este marco, la presente investigación tiene como propósito determinar la relación entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables de los procesos de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte. Este estudio busca aportar evidencia útil para fortalecer las capacidades del personal técnico-administrativo, optimizar la gestión contractual y contribuir a una ejecución presupuestal más eficaz.

El trabajo se organiza en cinco capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la delimitación del estudio. El Capítulo II desarrolla los antecedentes más relevantes y las bases teóricas vinculadas a las

variables y su contexto institucional. El Capítulo III formula la hipótesis general y específicas, así como la definición operacional de las variables. El Capítulo IV describe el enfoque metodológico adoptado, el diseño de investigación, la población, el muestreo y los instrumentos utilizados. Finalmente, el Capítulo V expone los resultados del estudio, incluyendo análisis descriptivos e inferenciales, la discusión contrastada con los antecedentes, y las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Problema**

#### **1.1. Planteamiento y formulación del problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema**

La formulación de requerimientos para adquisiciones en la gestión pública enfrenta desafíos significativos en diferentes contextos, lo que afecta la eficacia y eficiencia de los procesos de contratación. A nivel internacional, organismos como la OCDE destacan que los gobiernos asignan entre el 12 % y el 20 % del PBI en contrataciones públicas, lo que exige procesos eficientes y transparentes (OCDE, 2021). No obstante, las deficiencias en la formulación de requerimientos, como la ausencia de habilidades clave en el personal responsable, incrementan los costos, generan retrasos y afectan la calidad de los servicios públicos (Villegas et al., 2019).

En América Latina, los sistemas de adquisición pública enfrentan retos relacionados con la modernización de procesos, la transparencia y la capacitación del personal involucrado. Villegas et al. (2019) explican cómo la dependencia de métodos tradicionales en las contrataciones genera ineficiencias y afecta la percepción ciudadana de los gobiernos. Por su parte, Silva y Ventura (2022) destacan que los sistemas de adquisiciones públicas en Portugal necesitan replantear estrategias para alcanzar estándares más altos de eficiencia y competitividad. Asimismo, estudios en México señalan que la implementación de competencias clave en los funcionarios mejora significativamente la calidad de las adquisiciones públicas (OCDE, 2021). Un análisis realizado por Adeniran et al. (2024) en Nigeria resalta que la escasez de profesionales capacitados y la limitada formación técnica constituyen obstáculos críticos para la eficacia de las contrataciones, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las competencias del personal como eje de mejora institucional.

En el caso peruano, diversas investigaciones han documentado cómo los errores en la formulación de requerimientos afectan la ejecución de proyectos y los resultados institucionales. Cabrera (2022) identificó que el 62 % de los expedientes revisados contenía errores técnicos atribuibles a una deficiente formulación. Cruzado (2021) halló que más del 50 % de los requerimientos en obras regionales presentaban inconsistencias, lo que derivó en mayores costos y retrasos. Prado y Loaiza (2023) señalan que cerca del 47 % de los términos de referencia no cumplía con los estándares mínimos de calidad, lo cual repercutía directamente en conflictos contractuales. Estos estudios coinciden en que la falta de capacitación y de competencias transversales en los funcionarios públicos es un factor crítico que limita la eficiencia de los procesos de contratación.

En este marco, diversos estudios han señalado que las competencias transversales del personal, entendidas como habilidades no técnicas de tipo actitudinal y procedimental, inciden directamente en la calidad de los procesos administrativos. Particularmente en el ámbito de las adquisiciones públicas, competencias como la orientación a resultados, la vocación de servicio y el trabajo en equipo influyen en la precisión, coherencia y enfoque estratégico de los requerimientos formulados. Estas competencias permiten que el personal encargado no solo conozca el marco normativo, sino que actúe con criterio, coherencia y capacidad de análisis frente a situaciones diversas. Su ausencia influye negativamente en la eficiencia del proceso de adquisiciones, la transparencia institucional y, en última instancia, en la calidad del servicio público ofrecido.

En el ámbito local, la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS) Lima Norte, como órgano desconcentrado del Ministerio de Salud, no es ajena a esta problemática. En esta entidad, la formulación de requerimientos enfrenta deficiencias que se manifiestan en especificaciones técnicas ambiguas, términos de referencia incompletos o desconectados de

las necesidades reales, lo cual repercute en retrasos en la adquisición de bienes y servicios esenciales para los establecimientos de salud. Según información interna y reportes de supervisión, estas limitaciones están asociadas a la carencia de competencias transversales en los servidores responsables del proceso, particularmente en cuanto a la orientación a resultados, la vocación de servicio y el trabajo en equipo. Esta situación compromete la eficacia del sistema de salud en zonas de alta vulnerabilidad, afectando directamente la atención a la población.

El impacto de estas deficiencias se traduce en la disminución de la calidad de los servicios de salud ofrecidos a la población, perpetuando brechas en el acceso y limitando la atención oportuna a las necesidades de los ciudadanos, especialmente de aquellos en condiciones de vulnerabilidad. Los retrasos en la adquisición de bienes y servicios esenciales generan una insuficiente disponibilidad de insumos médicos, equipos y medicamentos, lo que afecta directamente la capacidad del sistema de salud para responder de manera efectiva a las demandas de la comunidad. Además, esta situación profundiza la desconfianza ciudadana hacia las instituciones públicas, debilitando la legitimidad del Estado y su capacidad para garantizar derechos fundamentales como el acceso a la salud.

Si esta problemática persiste sin ser abordada, las consecuencias podrían ser graves y de largo alcance. La falta de mejoras en la formulación de requerimientos no solo continuaría incrementando los costos operativos y los retrasos en los procesos, sino que también perpetuaría las desigualdades sociales y la exclusión de los sectores más necesitados. En un contexto donde la demanda por servicios de salud es creciente, especialmente en situaciones de emergencia sanitaria o crisis, estas deficiencias comprometen la sostenibilidad del sistema de salud pública y el bienestar general de la población. Por lo tanto, resulta crítico implementar estrategias que fortalezcan las competencias transversales de los trabajadores responsables,

ya que estas son clave para garantizar procesos más eficientes, equitativos y orientados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

### **1.1.2. Formulación del problema.**

#### **1. Problema general.**

¿Qué relación existe entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte, 2025?

#### **2. Problemas específicos.**

- a) ¿Qué relación existe entre la orientación hacia resultados y la formulación de requerimientos según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte, 2025?
- b) ¿Qué relación existe entre la vocación para servir y la formulación de requerimientos según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte, 2025?
- c) ¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y la formulación de requerimientos según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte, 2025?

### **1.2. Determinación de objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar la relación que existe entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS - Lima Norte, 2025.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación que existe entre la orientación hacia resultados y la formulación de requerimientos según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS - Lima Norte, 2025.
- b) Determinar la relación que existe entre la vocación para servir y la formulación de requerimientos según de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS - Lima Norte, 2025.
- c) Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la formulación de requerimientos según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS - Lima Norte, 2025.

### **1.3 Justificación e importancia del estudio**

La presente investigación reviste importancia teórica, metodológica y social al abordar una problemática recurrente en la administración pública: la deficiente formulación de requerimientos en los procesos de adquisición, y su posible relación con el nivel de desarrollo de competencias transversales en los servidores públicos. Esta relación, abordada desde la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones en la DIRIS Lima Norte, permite comprender cómo factores actitudinales pueden incidir directamente en la eficiencia, calidad y transparencia de las contrataciones públicas, especialmente en el sector salud.

### **1.3.1. Justificación teórica**

Desde el enfoque teórico, esta investigación se orientó a enriquecer el conocimiento existente sobre la formulación de requerimientos en el ámbito de las adquisiciones públicas, incorporando la dimensión de las competencias transversales como variable explicativa. Se buscó establecer la relación entre dichas competencias; orientación a resultados, vocación para servir y trabajo en equipo y la formulación de requerimientos. La importancia de este enfoque radica en que estas habilidades no solo complementan la capacitación técnica, sino que constituyen un factor clave en la toma de decisiones estratégicas dentro de los procesos contractuales.

Diversos autores han destacado el impacto de las competencias transversales en el desempeño del personal público. Boyatzis (1982) y Le Boterf (2001) las conceptualizan como habilidades actitudinales y sociales que, al trascender el conocimiento técnico, permiten un desempeño más integral y eficaz. En el ámbito de las contrataciones públicas, su influencia se manifiesta en una mayor precisión, coherencia y enfoque estratégico en la redacción de los requerimientos. Asimismo, la Teoría de la Gestión por Resultados (Bouckaert & Halligan, 2008) respalda que el alineamiento entre capacidades individuales y objetivos institucionales mejora la pertinencia técnica de los documentos contractuales.

A nivel internacional, estudios como los de Rendon y Abutabenjeh (2022) la correcta definición de los requerimientos no solo aseguró la transparencia y competitividad en los procesos de adquisición, sino que también optimizó el uso de los recursos públicos, minimizando sobrecostos y errores recurrentes. En el mismo sentido, la OCDE (2021) señaló que las competencias técnicas y transversales de los funcionarios públicos fueron determinantes para alcanzar niveles óptimos de desempeño, especialmente en un entorno de creciente complejidad como el de las contrataciones públicas.

En el contexto nacional, investigaciones como las de Cabrera (2022) y Cruzado (2021) evidencian que la falta de capacitación y supervisión técnica repercute negativamente en la calidad de los requerimientos, incrementando errores y generando retrasos. No obstante, se observa una limitada exploración empírica de la relación entre estas deficiencias y las competencias transversales. En esa línea, Pérez Mamani (2024) aporta una visión relevante al destacar que la presencia de estas competencias mejora la articulación entre las necesidades institucionales y la gestión de proyectos, lo que abre camino para profundizar en su vínculo con los procesos de contratación.

A partir de la revisión de literatura, se identificaron vacíos teóricos y empíricos que justifican la presente investigación. Aunque existen estudios que abordan las deficiencias normativas y técnicas en la formulación de requerimientos, son escasos aquellos que analizan el impacto de las competencias transversales en este proceso, particularmente en el contexto peruano y en instituciones del sector salud como la DIRIS Lima Norte. A nivel internacional, trabajos como los de la OCDE (2021) y Adeniran et al. (2024) reconocen la necesidad de fortalecer capacidades del personal, pero no profundizan en cómo las habilidades actitudinales inciden en la calidad de los documentos contractuales.

Por ello, esta tesis busca llenar estos vacíos mediante un estudio empírico que relaciona competencias transversales específicas con la formulación de requerimientos en un entorno institucional concreto. Los resultados permitirán no solo validar dicha relación, sino también ofrecer evidencia para el diseño de estrategias de mejora en la gestión pública.

### **1.3.2. Justificación metodológica**

Desde el enfoque metodológico, esta investigación aporta rigurosidad y replicabilidad al analizar de manera empírica la relación entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos, a partir de la percepción de los trabajadores responsables en

el proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte. Se optó por un diseño cuantitativo, de tipo básico, debido a su capacidad para establecer relaciones entre variables mediante el análisis de datos objetivos, permitiendo así validar hipótesis con base estadística. Este enfoque resulta pertinente en estudios orientados a mejorar procesos administrativos en el sector público.

El estudio adoptó un nivel explicativo, ya que no se limitó a describir fenómenos, sino que buscó identificar y analizar las causas que originan deficiencias en la formulación de requerimientos, relacionándolas con la presencia o ausencia de competencias transversales específicas como la orientación a resultados, la vocación para servir y el trabajo en equipo. Este nivel de análisis permite comprender con mayor profundidad los factores humanos que inciden en la calidad de los documentos contractuales.

El diseño fue no experimental y transversal. La elección de este diseño se justificó porque permitió observar los fenómenos tal como ocurren en su contexto institucional, sin manipular las variables, y registrar la información en un momento único del tiempo. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), este tipo de diseño es apropiado para estudios que examinan relaciones entre variables en entornos reales, como el de las contrataciones públicas en salud.

La técnica utilizada fue la encuesta, aplicada a través de un cuestionario estructurado con escalas tipo Likert, diseñado específicamente para captar la percepción de los servidores responsables de la formulación de requerimientos. La muestra fue seleccionada de forma intencional, considerando como criterio su participación directa en los procesos de contratación. Para asegurar la validez y confiabilidad del instrumento, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, lo que garantizó una adecuada consistencia interna.

En suma, este diseño metodológico no solo garantiza la solidez de los resultados obtenidos, sino que también ofrece un modelo replicable en otras entidades públicas. Asimismo, los datos recogidos desde la perspectiva de los trabajadores responsables permiten construir evidencia útil y aplicable, orientada a la mejora de la gestión pública desde un enfoque basado en competencias.

### **1.3.3 Justificación social**

A fin de abordar las desigualdades y limitaciones en la gestión de adquisiciones públicas, esta investigación tiene como objetivo analizar el impacto de las competencias transversales en la formulación de requerimientos en la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS) Lima Norte. La correcta elaboración de estos requerimientos es clave para garantizar el acceso oportuno y eficiente a bienes y servicios esenciales en el sector salud, lo que impacta directamente en la calidad de vida de los ciudadanos, especialmente de las poblaciones más vulnerables.

En el contexto de las brechas existentes en la atención sanitaria, los problemas asociados a la formulación de requerimientos insuficientes y la falta de competencias en los servidores públicos generan retrasos en los procesos de contratación. Esto no solo afecta la capacidad del sistema de salud para responder a las necesidades de la población, sino que también perpetúa desigualdades estructurales, limitando el acceso a servicios de salud de calidad. Según Cabrera (2022), mejorar la formulación de requerimientos no solo optimiza los procesos administrativos, sino que también fortalece la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

Esta investigación busca proponer estrategias basadas en el desarrollo de competencias transversales como la orientación hacia resultados, la vocación para servir y el trabajo en equipo. Estas mejoras impactarán directamente en la eficiencia de las

adquisiciones, asegurando que los recursos destinados al sector salud se utilicen de manera óptima y que los bienes y servicios lleguen de forma oportuna a quienes más los necesitan.

En un sentido más amplio, los hallazgos de este estudio no solo contribuirán al fortalecimiento del sistema de salud en la DIRIS Lima Norte, sino que también servirán como referencia para otras entidades públicas. Al fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia, la eficiencia y el compromiso social, esta investigación promueve un modelo de gestión pública que coloca las necesidades de la ciudadanía en el centro de las políticas. En última instancia, esto no solo reducirá las brechas en el acceso a servicios de salud, sino que también contribuirá al desarrollo sostenible, incrementando la confianza y participación de la sociedad en las decisiones públicas.

#### **1.4. Limitaciones de la presente investigación**

A pesar de los esfuerzos realizados para garantizar la validez y confiabilidad de esta investigación, se identificaron diversas limitaciones que podrían haber influido en los resultados obtenidos:

1. Acceso restringido a información específica: La confidencialidad de ciertos datos administrativos en la DIRIS Lima Norte pudo haber limitado el alcance del análisis, afectando la comprensión integral de los procesos de adquisición.
2. Limitada participación de personal clave: La carga laboral impidió una mayor participación de funcionarios responsables de la gestión presupuestaria, afectando la profundidad del análisis.
3. Generalización de resultados: Los hallazgos de este estudio estuvieron enfocados en la DIRIS Lima Norte, lo que pudo haber limitado su aplicabilidad a otras instituciones con estructuras y contextos diferentes.

4. Variabilidad en el contexto económico y normativo: Cambios en el presupuesto institucional o en normativas de contratación durante el periodo de estudio pudieron haber influido en los resultados.
5. Recursos limitados para la investigación: La falta de presupuesto restringió el uso de herramientas analíticas más avanzadas y redujo el alcance del trabajo de campo.

En conclusión, si bien estas limitaciones pudieron haber influido en algunos aspectos del estudio, los resultados obtenidos ofrecen información valiosa sobre la relación entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables en los procesos de adquisiciones públicas, lo que contribuye a la mejora continua de dichos procesos en el sector público.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Internacionales**

Diversos estudios internacionales han analizado empíricamente la influencia de las competencias en los procesos de adquisición pública, aportando evidencia relevante para contextualizar el presente estudio.

Adeniran et al. (2024) evidenciaron que la eficacia en los procesos de adquisición pública está fuertemente condicionada por la disponibilidad de personal capacitado. Su estudio, desarrollado en Nigeria, reveló que la escasez de profesionales especializados y la limitada inversión en formación técnica obstaculizan seriamente la eficiencia de las contrataciones. Por ejemplo, solo 542 personas fueron admitidas en programas universitarios de adquisiciones en 2022, y el presupuesto para capacitación en ministerios clave como el de Salud fue de apenas 34,7 millones de NGN. Asimismo, la marcada diferencia salarial entre el sector público (364,469 NGN anuales) y el privado (1,440,000 NGN) contribuye a la fuga de talento. Estos hallazgos refuerzan la importancia de fortalecer las competencias del personal, tal como se plantea en la presente investigación respecto al contexto de la DIRIS Lima Norte, donde la profesionalización y la formación continua resultan esenciales para mejorar la formulación de requerimientos y la calidad de los procesos de adquisición.

Rendon y Abutabenjeh (2022), en su artículo "Deficiencias en la gestión de contratos y adquisiciones públicas en Estados Unidos", identificaron que la falta de claridad en los términos de referencia y la escasez de competencias gerenciales generan sobrecostos y retrasos significativos en los proyectos públicos. Su estudio tuvo un alcance explicativo, utilizando análisis de casos y entrevistas estructuradas con 150 funcionarios. Encontraron que

las instituciones con programas de capacitación en competencias técnicas y transversales lograron reducir en un 20 % los costos proyectados y en un 25 % los tiempos de entrega. Recomendaron que los gobiernos adopten estrategias de formación continua para mejorar la calidad de las contrataciones públicas.

Silva y Ventura (2022), analizaron críticamente el Sistema Nacional de Compras Públicas (NPPS) en Portugal, evaluando su desempeño en base a criterios de economía, eficiencia y transparencia. El estudio se desarrolló con un enfoque mixto, recopilando datos cuantitativos de informes oficiales y datos cualitativos mediante entrevistas a expertos. Determinaron que, aunque el NPPS presentó deficiencias generales, las dimensiones de "Información y control" y "Plataformas electrónicas" contribuyeron positivamente al desempeño, mejorando la trazabilidad y eficiencia de los procesos. Concluyeron que integrar estrategias innovadoras en la contratación pública es clave para optimizar el sistema.

Villegas y Martínez (2019), en su artículo examinaron la eficiencia y transparencia en las adquisiciones públicas en América Latina, analizando cómo la falta de capacitación y dependencia de métodos tradicionales afectan la modernización de los sistemas de contratación. Utilizaron un diseño descriptivo-correlacional, aplicando encuestas a 250 funcionarios de adquisiciones en cinco países. Los resultados mostraron que los programas de formación continua en competencias transversales lograron reducir los errores administrativos en un 18 % y mejorar la percepción ciudadana sobre la transparencia de las adquisiciones. Concluyeron que la capacitación es una herramienta clave para fortalecer los sistemas de contratación pública en la región.

OCDE (2021), en su estudio "Contratación Pública en el Estado de México: Mejorando la eficiencia y la competencia", analizó cómo los gobiernos asignan entre el 12 % y el 20 % del PBI a las contrataciones públicas. Utilizando un diseño exploratorio y análisis de datos de

adquisiciones estatales, concluyeron que las deficiencias en competencias transversales de los funcionarios limitan la eficiencia y transparencia de los procesos de adquisición. Las recomendaciones incluyeron programas de capacitación y el uso de herramientas digitales, lo que permitió reducir en un 15 % los tiempos de contratación en un piloto. Subrayaron la importancia de mejorar la profesionalización del personal encargado de adquisiciones.

En conjunto, estos antecedentes internacionales muestran cómo las competencias transversales del personal público en particular, la capacitación y el fortalecimiento de habilidades específicas, contribuyen de manera significativa a optimizar los procesos de contratación. Estas evidencias empíricas refuerzan la pertinencia del estudio actual en el contexto de la DIRIS Lima Norte, donde se busca evaluar esta relación en un entorno institucional concreto.

### **2.1.2. Nacionales**

Diversos estudios nacionales han evidenciado cómo la presencia o ausencia de competencias transversales influye significativamente en la calidad de la formulación de requerimientos en los procesos de adquisición pública. Estos antecedentes permiten contextualizar la problemática dentro del sector público peruano y fundamentan el objetivo central de la presente tesis.

La investigación de Pérez Mamani (2024) aporta de manera significativa a mi trabajo de tesis, ya que proporciona una base empírica que respalda la importancia de las competencias transversales en el ámbito de la gestión pública. Su estudio evidencia, con un diseño no experimental de tipo correlacional y un alto valor de correlación ( $Rho = 0.785$ ), cómo habilidades como el trabajo en equipo, la orientación hacia resultados y la vocación de servicio impactan positivamente en la capacidad de los funcionarios públicos para gestionar información y ejecutar proyectos. Este antecedente es particularmente relevante porque

demuestra que las competencias transversales no solo son esenciales para mejorar la eficiencia en procesos administrativos, sino también para asegurar la calidad y efectividad en la formulación de requerimientos, que es el foco central de mi investigación. Además, el contexto de la Municipalidad Provincial de Tacna, analizado por Pérez Mamani, comparte similitudes con el de la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS) Lima Norte, lo que permite extrapolar los hallazgos y establecer un marco de referencia válido para analizar la relación de estas competencias en la optimización de los procesos de adquisición pública.

Prado y Loaiza (2023), en su artículo *Desafíos en la contratación pública en Perú: Deficiencias en los términos de referencia*, analizaron una muestra de 120 expedientes administrativos de licitaciones públicas. Los resultados mostraron que el 47 % de los términos de referencia no cumplían con los estándares establecidos, generando demoras y conflictos legales. Además, concluyeron que la capacitación de los funcionarios en competencias como la orientación hacia resultados y el trabajo en equipo puede mejorar la eficiencia de los procesos hasta en un 20 %. Este estudio enriquece mi investigación al destacar la relevancia de las competencias transversales son un factor clave para optimizar la formulación de requerimientos, reduciendo errores y aumentando la efectividad en los procesos de adquisición pública.

Cabrera (2022), en su tesis *Deficiencias en la formulación de requerimientos en adquisiciones menores*, evaluó cómo la falta de competencias en los funcionarios públicos genera retrasos y afecta los objetivos administrativos. Con una muestra de 100 expedientes, los resultados indicaron que el 62 % presentaba errores relacionados con la falta de claridad en los términos de referencia. Cabrera concluyó que capacitaciones en competencias transversales podrían reducir estos errores en un 30 %. Este estudio contribuye a mi investigación al demostrar que la mejora de competencias transversales puede ser clave para

reducir errores en la formulación de requerimientos y optimizar los procesos de adquisición pública.

Luna (2022), en su investigación Impacto de la incorrecta formulación de términos de referencia en proyectos públicos, evidenció cómo la planificación deficiente genera incrementos en los costos y tiempos de ejecución de los proyectos. Con un diseño no experimental descriptivo y una muestra de 50 proyectos ejecutados entre 2020 y 2022, los resultados revelaron que el 60 % de los proyectos analizados experimentaron sobrecostos de hasta un 35 % debido a errores en los términos de referencia. Este estudio aporta a mi trabajo al destacar la relación directa entre la falta de competencias transversales y los errores en la formulación de requerimientos, lo que refuerza la necesidad de implementar estrategias de capacitación para optimizar los procesos de adquisición pública.

Cruzado Díaz (2021), en su estudio Errores comunes en la formulación de requerimientos en obras regionales, analizó cómo la falta de habilidades técnicas y transversales limita la eficiencia de las adquisiciones públicas. Con una muestra de 80 expedientes técnicos, los resultados mostraron que el 55 % presentaban inconsistencias significativas en las especificaciones técnicas, incrementando los costos y tiempos proyectados en un 25 %. Este estudio enriquece mi investigación al demostrar que la ausencia de competencias transversales está estrechamente relacionada con fallos en la elaboración de requerimientos, lo cual repercute negativamente en los costos y los plazos de los procesos. Esto resalta la importancia de desarrollar dichas competencias para mejorar la eficacia en la gestión de adquisiciones públicas.

En conjunto, estos antecedentes nacionales permiten identificar una brecha de investigación: si bien se reconoce la importancia de las competencias transversales y la calidad de los requerimientos en la contratación pública, existen pocos estudios que analicen

de forma conjunta estas dos variables. Esta tesis busca precisamente llenar ese vacío al estudiar la relación entre competencias transversales (orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo) y la formulación de requerimientos, dentro del contexto institucional de la DIRIS Lima Norte.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Desarrollo histórico**

#### ***2.2.1.1. Orígenes y evolución de las competencias transversales Las competencias***

El concepto de competencias transversales comenzó a desarrollarse en el ámbito organizacional a mediados del siglo XX, cuando autores como McGregor (1960) y Likert (1967) introdujeron enfoques centrados en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Estas competencias, también denominadas habilidades blandas, incluyen capacidades como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, ética y adaptabilidad, necesarias para enfrentar desafíos complejos (Boyatzis, 1982).

En las décadas siguientes, especialmente durante los años 1990, organismos multilaterales como la OCDE, el Banco Mundial y el BID impulsaron reformas administrativas en América Latina, promoviendo la profesionalización del servicio civil. Estas reformas enfatizaron el desarrollo de competencias orientadas a resultados, trabajo en equipo y vocación de servicio como elementos claves para modernizar el aparato estatal (Villegas & Martínez, 2019).

En Perú, un hito importante fue la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en 2008, que institucionalizó la capacitación en competencias transversales como parte de la política de mejora de la gestión pública. Desde entonces, diversos programas de formación se han enfocado en fortalecer habilidades blandas en el personal del Estado,

especialmente en áreas técnicas como logística, adquisiciones y gestión de recursos públicos (Pérez Mamani, 2024).

#### ***2.2.1.2. Evolución de la formulación de requerimientos en las adquisiciones públicas.***

La necesidad de contar con requerimientos bien definidos en los procesos de contratación pública surgió con fuerza en la segunda mitad del siglo XX. En países como Estados Unidos, la Ley de Políticas de Adquisición Federal de 1974 estableció estándares para la redacción de especificaciones técnicas, con el fin de asegurar transparencia, eficiencia y competencia en las compras públicas (Rendon & Abutabenjeh, 2022).

En América Latina, la evolución ha sido más lenta. Sin embargo, desde los años 90 se han impulsado reformas para estandarizar procedimientos y mejorar la calidad de los términos de referencia. En el caso peruano, la promulgación de la Ley N.º 26850 en 1998, antecesora de la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N.º 30225), y su reglamento (D.S. N.º 344-2018-EF) establecen que los requerimientos deben ser claros, completos y no discriminatorios (Art. 22º). Posteriormente, establecieron etapas y principios para una formulación adecuada: claridad, completitud, objetividad y vinculación con fines públicos, (Cruzado Díaz, 2021).

En entidades de salud como DIRIS Lima Norte, la formulación de requerimientos enfrenta desafíos particulares como la fragmentación de los servicios, la alta rotación de personal y la urgencia sanitaria. En la actualidad, el uso de plataformas digitales como el SEACE y la adopción de manuales técnicos del OSCE han contribuido a sistematizar esta labor. Sin embargo, la calidad de los documentos sigue dependiendo en gran medida de las competencias del personal responsable (MINSa, 2024).

#### ***2.2.1.3. Relación histórica entre competencias transversales y formulación de requerimientos.***

Desde la década de 2000, la literatura académica ha documentado la relación directa entre las competencias transversales y la calidad de la formulación de requerimientos en la gestión pública. Según Pérez Mamani (2024), habilidades como la orientación hacia resultados, el liderazgo y el trabajo en equipo no solo son esenciales para el diseño de requerimientos técnicos, sino también para garantizar su implementación efectiva en los procesos de adquisición.

En un contexto más amplio, Rendon y Abutabenjeh (2022) concluyeron que los funcionarios públicos con competencias transversales bien desarrolladas tienen una mayor capacidad para identificar con precisión las necesidades de los usuarios finales y traducirlas en especificaciones técnicas viables, lo que reduce errores, costos y plazos de ejecución. Asimismo, en América Latina, Villegas y Martínez (2021) destacaron que la integración de estas competencias en el personal encargado de las adquisiciones mejora sustancialmente la percepción de transparencia, legitimidad y eficiencia en los procesos gubernamentales, reforzando la confianza ciudadana en la gestión pública.

En el caso peruano, la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en el año 2008 marcó un hito importante en la profesionalización de los funcionarios públicos. Esta institución ha liderado la modernización del Estado mediante programas de capacitación en competencias técnicas y transversales, tales como el trabajo en equipo, la orientación hacia resultados y la vocación de servicio, con el objetivo de fortalecer la capacidad del personal público para enfrentar con eficiencia los desafíos que plantea la gestión de adquisiciones (Pérez Mamani, 2024).

Además, SERVIR ha promovido el uso de herramientas tecnológicas y metodologías modernas, lo que ha permitido a las instituciones reducir errores en la formulación de términos de referencia, optimizar recursos y mejorar la calidad de los servicios públicos (Cabrera, 2022).

Este enfoque integral no solo ha mejorado las capacidades técnicas, sino que también ha fomentado valores como la ética y la responsabilidad, contribuyendo a un cambio cultural en la gestión pública. Organismos internacionales, como la OCDE, reconocen el impacto de estas iniciativas en la optimización de los procesos de adquisición pública (OECD, 2021).

Estos antecedentes refuerzan la tesis de que la calidad de la formulación de requerimientos no depende únicamente del conocimiento normativo, sino de un enfoque integral que considere las capacidades interpersonales del personal responsable. En contextos operativos complejos como DIRIS Lima Norte, estas competencias resultan determinantes para garantizar la adecuación técnica y la pertinencia de los documentos contractuales.

## **2.2.2. Fundamentación teórica**

La fundamentación teórica de esta investigación aborda la problemática de la formulación de requerimientos en la gestión pública, con énfasis en la normativa del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y teorías de gestión administrativa, que aportan un marco conceptual robusto para comprender y enfrentar las deficiencias detectadas en este proceso clave de las adquisiciones públicas.

### ***2.2.2.1. Normativa del OSCE y la formulación de requerimientos.***

El OSCE, como organismo rector de las contrataciones públicas en Perú, establece lineamientos claros en el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Supremo N.º 344-2018-EF) sobre la correcta formulación de requerimientos. Según esta normativa, los requerimientos deben contener especificaciones técnicas claras, objetivas y alineadas con las necesidades reales de las entidades, a fin de evitar problemas como licitaciones desiertas, demoras en los procesos o sobrecostos. La normativa recalca que un

requerimiento mal formulado no solo compromete la eficiencia de la adquisición, sino que también puede derivar en conflictos legales y afectar la transparencia del proceso.

El OSCE resalta que la formulación adecuada de requerimientos requiere un enfoque técnico y administrativo que garantice tanto el cumplimiento de los objetivos institucionales como la optimización de los recursos públicos. Sin embargo, los informes anuales de esta entidad señalan que un porcentaje significativo de procesos de contratación fracasa debido a especificaciones técnicas ambiguas o mal definidas, lo que resalta la importancia de este aspecto en la gestión pública.

#### ***2.2.2.2 Teorías de gestión administrativa aplicadas a la formulación de requerimientos.***

En el marco de la gestión administrativa, autores como Fayol (2016) y Osborne (2006) aportan perspectivas teóricas relevantes para comprender el impacto de una correcta formulación de requerimientos en la eficiencia institucional. Fayol, en su teoría clásica de la administración, establece que una gestión eficiente requiere una planificación cuidadosa como base para todas las funciones administrativas. En este contexto, la formulación de requerimientos es una actividad crítica que, al ser planificada adecuadamente, asegura que los procesos de adquisición cumplan con los estándares de calidad y tiempo.

Por su parte, Osborne (2006), en el enfoque de la Nueva Gestión Pública, destaca que los sistemas de adquisición deben ser orientados hacia resultados, con un fuerte énfasis en la eficiencia, la efectividad y la rendición de cuentas. Este enfoque se alinea con la normativa del OSCE, que exige que los términos de referencia y especificaciones técnicas sean herramientas para garantizar la transparencia y la competitividad en los procesos de contratación.

#### ***2.2.2.3. Deficiencias en la formulación de requerimientos***

La formulación de requerimientos deficientes se traduce en problemas que afectan tanto la ejecución de proyectos como la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Cabrera (2022) identificó que el 62 % de los expedientes de adquisiciones menores analizados presentaban errores en las especificaciones técnicas, generando retrasos y sobrecostos significativos. De manera similar, Prado y Loaiza (2023) concluyeron que casi la mitad de los términos de referencia en licitaciones públicas en Perú no cumplían con los estándares establecidos, lo que resultó en conflictos legales y demoras.

Estas evidencias confirman que una formulación de requerimientos adecuada es fundamental para garantizar la eficacia y eficiencia en los procesos de contratación pública. Además, subrayan la necesidad de fortalecer tanto las capacidades técnicas como los marcos normativos para asegurar que los requerimientos reflejen las necesidades reales de las entidades.

#### ***2.2.2.4. Relación con el problema de investigación.***

El problema central de esta investigación, "la mala formulación de requerimientos", radica en que las especificaciones técnicas deficientes y términos ambiguos generan ineficiencias que impactan directamente en los resultados de los procesos de adquisición pública. En el caso de la DIRIS Lima Norte, estas deficiencias afectan la provisión oportuna de bienes y servicios esenciales para la población, especialmente en el sector salud.

A través del análisis de normativas como las del OSCE y de teorías administrativas de autores como Fayol y Osborne, esta investigación busca identificar estrategias que optimicen la formulación de requerimientos. La incorporación de enfoques normativos y administrativos permitirá proponer soluciones prácticas que mejoren la calidad de los términos de referencia, alineando los procesos de adquisición con los objetivos institucionales y las demandas ciudadanas.

En síntesis, la fundamentación teórica destaca que la formulación de requerimientos, regulada por el OSCE, es un pilar fundamental para garantizar procesos de contratación pública eficientes y efectivos. Además, las teorías de gestión administrativa refuerzan la importancia de la planificación, la orientación hacia resultados y la rendición de cuentas como herramientas clave para superar las deficiencias detectadas. Este enfoque no solo busca resolver problemas específicos en la DIRIS Lima Norte, sino también contribuir al fortalecimiento del sistema de adquisiciones públicas en general.

### **2.2.3. Marco conceptual**

El marco conceptual de esta investigación se basa en la interrelación de las competencias transversales y la formulación de requerimientos, dos elementos críticos en la gestión de adquisiciones públicas. Este marco permite comprender cómo las habilidades de los funcionarios impactan la calidad de los procesos administrativos y los resultados institucionales.

#### **2.2.3.1. Competencias transversales**

##### **A. Definición.**

El marco conceptual de esta investigación se basa en la interrelación entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos, elementos esenciales en la gestión de adquisiciones públicas. Según Pérez Mamani (2024), las competencias transversales comprenden habilidades, actitudes y conocimientos aplicables a diversos contextos laborales que son determinantes para el desempeño eficaz en la gestión pública. Estas competencias se dividen en tres dimensiones clave que influyen directamente en la calidad de los procesos administrativos y los resultados institucionales. Además, el desarrollo

de estas competencias se plantea como un eje estratégico para garantizar la modernización y eficiencia de las contrataciones públicas.

### ***B. Dimensiones de las competencias transversales.***

#### *a) Orientación hacia resultados.*

Definición y desarrollo: Esta dimensión abarca la capacidad de los funcionarios para dirigir sus esfuerzos y recursos hacia el logro de metas específicas, evaluando constantemente su desempeño mediante indicadores claros. Según Pérez Mamani (2024), el desarrollo de esta competencia implica entrenamientos específicos en planificación estratégica, priorización de tareas y análisis de impacto.

Relación con la investigación: La orientación hacia resultados mejora la precisión de los requerimientos, ya que asegura que las especificaciones técnicas respondan a las metas organizacionales, reduciendo errores y optimizando el uso de recursos (Pérez Mamani, 2024).

#### *b) Vocación para servir.*

Definición y desarrollo: Basada en el compromiso ético y la responsabilidad social, esta dimensión destaca la importancia de trabajar en beneficio de la comunidad. Pérez Mamani (2024) menciona que el desarrollo de esta competencia se logra mediante programas de sensibilización ética y formación en atención al ciudadano, promoviendo una cultura de servicio.

Relación con la investigación: Una vocación de servicio fortalecida permite que los servidores públicos formulen requerimientos considerando no solo la eficiencia técnica, sino también el impacto social y la transparencia en las adquisiciones públicas (Pérez Mamani, 2024).

### *c) Trabajo en equipo.*

Definición y desarrollo: Según Pérez Mamani (2024), el trabajo en equipo implica la colaboración efectiva entre diferentes áreas y disciplinas para lograr objetivos comunes. El desarrollo de esta competencia requiere actividades como talleres de liderazgo compartido, simulaciones de toma de decisiones grupales y manejo de conflictos.

Relación con la investigación: Un equipo cohesionado integra conocimientos técnicos y administrativos, lo que resulta en especificaciones técnicas más completas y disminuye las inconsistencias en los procesos de contratación pública (Pérez Mamani, 2024).

La importancia del desarrollo de competencias transversales, según Pérez Mamani (2024), es un factor clave en la profesionalización del personal público. Esto coincide con las iniciativas de organismos como SERVIR, que busca fortalecer estas competencias para mejorar la capacidad de los servidores públicos en áreas críticas, como la formulación de requerimientos. Además, instituciones como el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) enfatizan en sus directivas la necesidad de capacitar a los funcionarios en habilidades que permitan la elaboración de términos de referencia más claros y precisos, reduciendo errores y sobrecostos.

### **2.2.3.2. Formulación de requerimientos**

#### **A. Definición.**

La formulación de requerimientos se refiere al proceso sistemático de identificar y documentar las necesidades específicas que deben ser cubiertas mediante la adquisición de bienes, servicios u obras. Prudencio (2024) destaca que una adecuada formulación no solo asegura la eficiencia del proceso de contratación, sino que también previene problemas como

sobrecostos y retrasos. Asimismo, identifica los siguientes elementos clave en el contexto de las adquisiciones públicas:

## ***B. Dimensiones de la formulación de requerimientos***

### ***a) Especificaciones técnicas***

Hace referencia a la descripción detallada y precisa de las características, propiedades y condiciones que deben cumplir los bienes, servicios u obras requeridos. Prudencio (2024) destaca que las especificaciones técnicas bien formuladas son esenciales para evitar ambigüedades, garantizar la competitividad del proceso y asegurar que los proveedores comprendan claramente los requerimientos.

### ***b) Términos de referencia (TDR)***

Comprenden el documento en el que se define el alcance del servicio, las actividades a realizar, los productos esperados y las condiciones contractuales para las adquisiciones. Según Prudencio (2024), la calidad en la elaboración de los TDR es determinante para establecer un marco claro entre la entidad y los proveedores, minimizando posibles conflictos o incumplimientos.

### ***c) Calidad del expediente técnico***

Evalúa la integridad y consistencia de todos los documentos que componen el expediente técnico, asegurando que cumplan con los requisitos legales y administrativos establecidos por el OSCE. Prudencio (2024) señala que la calidad del expediente técnico es fundamental para garantizar la viabilidad del proceso de contratación y evitar observaciones o retrasos innecesarios.

Estas dimensiones permiten abordar de manera integral los aspectos críticos de la formulación de requerimientos, destacando cómo influyen directamente en la transparencia, eficiencia y eficacia de los procesos de contratación pública en instituciones como la DIRIS Lima Norte. Al integrar estas dimensiones, se busca optimizar los resultados institucionales y garantizar el uso adecuado de los recursos públicos.

#### Relación entre competencias transversales y formulación de requerimientos

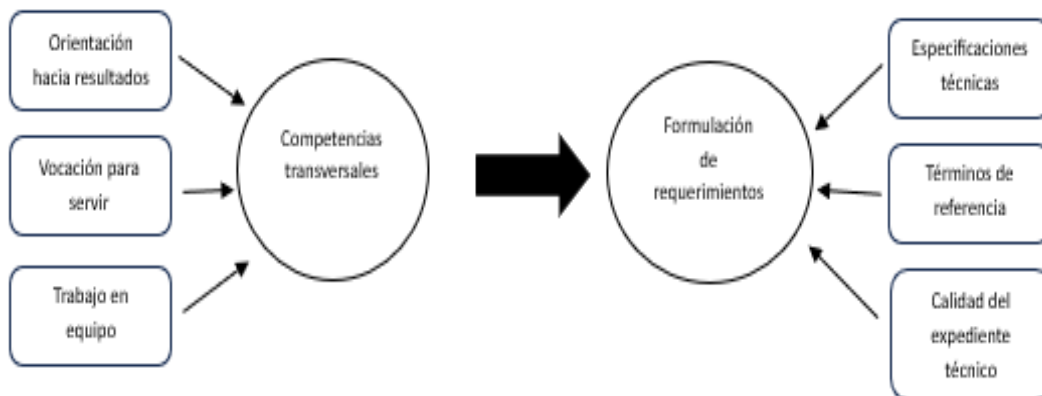
La relación entre estas variables radica en cómo las competencias transversales permiten a los servidores públicos formular requerimientos más claros, precisos y adaptados a las necesidades institucionales. Según Pérez Mamani (2024), el desarrollo de estas competencias:

- Mejora la calidad de los términos de referencia, alineándolos con los objetivos estratégicos.
- Garantiza que las especificaciones técnicas respondan a necesidades reales, evitando errores y malentendidos.
- Facilita la colaboración efectiva entre los equipos encargados, optimizando el tiempo y los recursos.

## Figura

1

Modelo del constructo "Competencias transversales y Formulación de requerimientos."



Nota. Autoría propia

### 2.3. Definición de términos básicos

**Adquisiciones públicas.** Son los procedimientos a través de los cuales el Estado obtiene bienes, servicios y obras necesarios para cumplir con sus funciones. De acuerdo con la OCDE (2021), representan una actividad estratégica que debe realizarse bajo principios de transparencia, eficiencia y competitividad para maximizar el uso de los recursos públicos.

**Calidad en los servicios públicos.** Es la capacidad de las instituciones gubernamentales para ofrecer bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Según la OCDE (2021), la calidad en los servicios públicos está directamente relacionada con la eficiencia en los procesos de contratación y la transparencia en la gestión de recursos.

**Competencias transversales.** Son un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos que trascienden el ámbito específico de una profesión, esenciales para desempeñarse eficazmente en diversos contextos laborales. Según Boyatzis (1982), estas

competencias incluyen la capacidad de adaptación, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo, lo que las hace fundamentales en la gestión pública.

**Eficiencia en la contratación pública.** Se define como la capacidad de maximizar el uso de recursos públicos minimizando costos y tiempos en los procesos de adquisición. Según Rendon y Abutabenjeh (2022), la eficiencia depende de una correcta planificación, la formulación de términos de referencia claros y la capacitación del personal responsable en las contrataciones.

**Formulación de requerimientos.** Es el proceso de definir las especificaciones técnicas, términos de referencia y condiciones necesarias para adquirir bienes, servicios u obras. Según la OCDE (2021), una correcta formulación de requerimientos garantiza la eficiencia, efectividad y transparencia de las contrataciones públicas.

**Gestión pública.** Es el conjunto de procesos y actividades llevadas a cabo por las instituciones estatales para planificar, organizar, dirigir y controlar recursos, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Según Chiavenato (2007), una gestión pública efectiva requiere la implementación de competencias transversales para garantizar resultados sostenibles.

**Modernización administrativa.** Es el proceso de adopción de herramientas tecnológicas, marcos normativos y estrategias de gestión que permitan mejorar la eficiencia y efectividad de las instituciones públicas. Silva y Ventura (2022) destacan que la modernización administrativa es clave para afrontar los retos de las contrataciones públicas en contextos de alta demanda social.

**Orientación hacia resultados.** Es la capacidad de enfocar esfuerzos y recursos hacia el logro de metas específicas. Según Kaplan y Norton (1992), esta competencia es crucial para garantizar que los procesos administrativos estén alineados con los objetivos

estratégicos y para medir el impacto de las actividades realizadas en términos de resultados alcanzados.

**Transparencia.** Se refiere a la accesibilidad, claridad y disponibilidad de información relacionada con las decisiones y procesos de las instituciones públicas. Según Perry y Wise (1990), es un principio esencial para fomentar la confianza ciudadana y prevenir la corrupción, especialmente en las adquisiciones públicas.

**Trabajo en equipo.** Es la capacidad de colaborar con otros miembros de una organización para alcanzar objetivos comunes. Según Katzenbach y Smith (1993), el trabajo en equipo es una competencia clave para combinar habilidades y perspectivas diversas, generando soluciones innovadoras y eficaces a problemas complejos.

**Vocación para servir.** Se define como el compromiso ético y moral de trabajar en beneficio de la comunidad. Perry y Wise (1990) consideran que esta competencia fomenta actitudes de responsabilidad, empatía y transparencia, esenciales para garantizar que las acciones en la gestión pública estén orientadas al bienestar colectivo.

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

Existe una relación directa significativa entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS - Lima Norte, 2025.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- Existe una relación directa significativa entre la orientación hacia resultados y la formulación de requerimientos, según la de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS - Lima Norte, 2025.
- Existe una relación directa significativa entre la vocación para servir y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS - Lima Norte, 2025.
- Existe una relación directa significativa entre el trabajo en equipo y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS - Lima Norte, 2025.

#### **3.2. Operacionalización de variables**

##### **3.2.1. Competencias transversales**

###### ***A. Definición conceptual.***

Conjunto de habilidades, actitudes y valores aplicables en diversos contextos laborales, esenciales para el desempeño efectivo en la gestión pública (Pérez Mamani, 2024).

### ***B. Definición operacional***

En la presente investigación, las competencias transversales se evaluarán a través de un instrumento estructurado que considera tres dimensiones: orientación hacia resultados, vocación para servir y trabajo en equipo. Cada dimensión será medida mediante ítems tipo Likert con cinco niveles de respuesta, que permitirán identificar el nivel de desarrollo de estas competencias en los participantes del estudio.

### **3.2.2. Formulación de requerimientos**

#### ***A. Definición conceptual***

Proceso mediante el cual se definen las especificaciones técnicas, términos de referencia y otros documentos necesarios para garantizar adquisiciones públicas eficientes y transparentes (Prudencio Caururo, 2024).

#### ***B. Definición operacional***

En esta investigación, la formulación de requerimientos se entendida como la capacidad del personal participante para identificar, redactar y priorizar necesidades o especificaciones técnicas y funcionales dentro de un proceso determinado. Esta variable se mide mediante un cuestionario estructurado que mide aspectos como las especificaciones técnicas, los términos de referencia y la calidad del expediente técnico; utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos.

### 3.3 Matriz de operacionalización de variables

Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración	Instrumentos
Competencias transversales	Conjunto de habilidades, actitudes y valores aplicables en diversos contextos laborales, esenciales para el desempeño efectivo en la gestión pública (Pérez Mamani, 2024).	Nivel de desarrollo de habilidades clave que influyen en la formulación de requerimientos para adquisiciones públicas.	Orientación hacia resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad en las metas formuladas.</li> <li>- Evaluación del impacto de las decisiones.</li> <li>- Uso eficiente de recursos.</li> </ul>	Escala ordinal  tipo Likert (1-5)	Cuestionario
			Vocación para servir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de empatía en los procesos.</li> <li>- Alineación con las necesidades ciudadanas.</li> <li>- Transparencia en las decisiones.</li> </ul>		
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación activa en el equipo.</li> <li>- Integración de perspectivas diversas.</li> <li>- Resolución colaborativa de problemas.</li> </ul>		
Formulación de requerimientos	Proceso mediante el cual se definen las especificaciones técnicas, términos de referencia y otros documentos necesarios para garantizar adquisiciones públicas eficientes y transparentes (Prudencio Caururo, 2024).	Calidad de los requerimientos formulados, evaluada en términos de claridad, precisión y alineación con objetivos institucionales.	Especificaciones técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detalle en las especificaciones.</li> <li>- Relevancia de las características definidas.</li> <li>- Ausencia de ambigüedades.</li> </ul>	Escala tipo Likert (1-5)	Cuestionario
			Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precisión en los objetivos.</li> <li>- Completitud del alcance.</li> <li>- Consistencia en los criterios de evaluación.</li> </ul>		
			Calidad del expediente técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de documentos requeridos.</li> <li>- Coherencia en el expediente.</li> <li>- Evaluación técnica favorable.</li> </ul>		

## **Capítulo IV**

### **Metodología del estudio**

#### **4.1. Enfoque, tipo y alcance de investigación**

##### **4.1.1. Enfoque**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, dado que busca medir y analizar la relación que existe entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS - Lima Norte, 2025. Este enfoque permite establecer relaciones entre las variables a través de datos numéricos, obtenidos mediante técnicas estandarizadas como encuestas y análisis documental. Según Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la objetividad, precisión y capacidad para generalizar resultados, ya que utiliza procedimientos estructurados y sistemáticos para recolectar y analizar información.

##### **4.1.2. Tipo y alcance**

El presente estudio es de tipo básico, ya que tiene como propósito generar conocimiento teórico sobre la relación entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos, sin intervenir directamente en el entorno ni aplicar soluciones inmediatas. Este tipo de investigación busca ampliar el cuerpo teórico existente mediante el análisis de variables relevantes en el contexto de la gestión pública (Hernández et al., 2014).

En cuanto al alcance, el estudio corresponde al nivel correlacional, dado que tiene como objetivo principal identificar y analizar el grado de relación que existe entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS) Lima Norte, durante el año 2025. Las investigaciones

correlacionales no buscan explicar causas, sino establecer si existe una asociación significativa entre dos o más variables (Hernández et al., 2014).

#### **4.2 Diseño de la investigación:**

El diseño de la presente investigación es no experimental, dado que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan tal como ocurren en su contexto natural. Según, (Hernández et al., 2014), este tipo de diseño se utiliza cuando se pretende estudiar fenómenos tal como ocurren, sin intervenir directamente sobre ellos. Asimismo, se adopta un diseño transversal, pues la información se recolecta en un solo momento y en un tiempo único, lo cual permite describir las variables y analizar su interrelación en una situación específica. En este caso, se recogen datos sobre las competencias transversales y la formulación de requerimientos en un punto determinado del año 2025, según la percepción de los trabajadores responsables de las adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte.

Además, se utilizó el diseño correlacional, dado que su propósito es medir el grado de asociación entre dos o más variables, sin establecer una relación causal directa. Este diseño permite determinar si al aumentar o disminuir una variable, la otra tiende a hacerlo en la misma dirección (relación positiva) o en sentido contrario (relación negativa), según Hernández et al. (2018).

#### **4.3. Población y muestra**

##### **4.3.1. Población**

La población de esta investigación estuvo compuesta por 104 trabajadores de la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS) Lima Norte. Este grupo incluye a aquellos servidores públicos con participación directa en la formulación, revisión y aprobación de

requerimientos técnicos y administrativos vinculados a los procesos de adquisiciones públicas durante el año 2025.

Según Hernández et al. (2014), la población se define como el conjunto total de sujetos o elementos que comparten características comunes relacionadas con el objeto de estudio. En este caso, se consideró como población a todos los trabajadores que intervienen activamente en las adquisiciones institucionales, dado su impacto directo en la calidad técnica de los requerimientos formulados.

### **Características de la población**

Ámbito geográfico: La DIRIS Lima Norte es una entidad desconcentrada del Ministerio de Salud del Perú. Su sede principal se encuentra en el distrito de Independencia, en el Cono Norte de Lima Metropolitana.

Ámbito funcional: La población abarca trabajadores de áreas clave como planificación, logística, administración y jefaturas funcionales, todas vinculadas a los procesos de contratación pública.

Perfil profesional: Se consideró a profesionales técnicos y universitarios con formación en salud, administración, ingeniería o afines, que desempeñan funciones en la gestión de adquisiciones, específicamente en la elaboración, revisión o evaluación de requerimientos.

Tamaño de la población: De acuerdo con registros administrativos de la DIRIS Lima Norte, se identificó un total de 104 servidores públicos con responsabilidades directas en los procesos de contratación durante el periodo de estudio. La distribución por oficina o unidad funcional se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 1***Población de trabajadores de la DIRIS LN*

N°	Trabajadores de las Direcciones y Oficinas que Participan en la formulación de requerimientos de la DIRIS LN	Total, de servidores públicos
1	Centro de Alimentación Nutricional	1
2	Dirección Administración	5
3	Dirección de Medicamentos, Insumos y Drogas	12
4	Dirección de Monitoreo y Gestión Sanitaria	3
5	Dirección General	2
6	DSAIA	11
7	Estrategia de Salud Mental Equipo Calle	2
8	Estrategia de Salud Mental Sede	2
9	Oficina de Abastecimiento	13
10	Oficina de Abastecimiento-Servicios Generales	13
11	Oficina de Apoyo al Diagnóstico De Salud Pública	6
12	Oficina de Contabilidad	3
13	Oficina de Epidemiología, Inteligencia Sanitaria Y Docencia e Investigación	5
14	Oficina de Recursos Humanos	21
15	Oficina de Tesorería	6
<b>TOTAL</b>		<b>104</b>

Nota. Autoría propia

**Criterios de inclusión:**

Para asegurar la relevancia y homogeneidad del grupo estudiado, se incluyeron a los trabajadores que cumplieran con las siguientes condiciones durante el año 2025:

- Participación activa en los procesos de adquisiciones públicas.
- Responsabilidad funcional en la formulación, revisión o aprobación de requerimientos técnicos y/o administrativos.

- Pertenencia a áreas relacionadas con la planificación, logística o administración dentro de la DIRIS Lima Norte.

#### **Criterios de exclusión:**

Se excluyó del estudio a los trabajadores cuya situación funcional o administrativa impedía una participación válida y pertinente en el marco del objetivo investigativo. Se consideraron los siguientes casos:

- Servidores públicos sin vínculo directo con la formulación, revisión o aprobación de requerimientos.
- Personal operativo o administrativo sin competencias técnicas en adquisiciones ni funciones relacionadas con la redacción de requerimientos.
- Servidores públicos en situación de licencia médica estudio, maternidad/paternidad, comisión de servicios fuera de la entidad, o suspensión de funciones durante el periodo de recolección de datos.

#### **Justificación de la población:**

La aplicación de estos criterios permite delimitar una población homogénea y alineada al objetivo de la investigación, garantizando así la validez y comparabilidad de los datos. Los criterios de inclusión aseguran la participación de trabajadores con experiencia directa en la elaboración de requerimientos, mientras que los criterios de exclusión evitan la incorporación de personas cuyas funciones no se relacionan directamente con las variables en estudio o cuya situación laboral limita su participación efectiva. Esta delimitación metodológica permite obtener resultados precisos, relevantes y generalizables para el contexto institucional.

#### **4.3.2. Muestra**

La muestra es un subconjunto representativo de la población total que permite analizar de manera precisa y eficiente las características o relaciones de interés en una investigación (Hernández et al., 2014). En este estudio, aunque la población fue relativamente reducida (104

servidores públicos), no se trabajó con el total debido a limitaciones operativas institucionales, como licencias, rotaciones internas, y sobrecarga laboral del personal involucrado, lo cual imposibilitó una cobertura censal.

Por ello, se optó por calcular el tamaño muestral utilizando la fórmula estadística para poblaciones finitas, asegurando una representación adecuada y resultados estadísticamente significativos. Se consideraron los siguientes parámetros:

N = 104 (Tamaño de la población)

d = 0.05 (Margen de error)

Z = 1.96 (Valor Z para un nivel de confianza del 95%)

P = 0.5 (Probabilidad de ocurrencia)

Q = 0.5 (Probabilidad de no ocurrencia)

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{104 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (104 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{99.88}{1.2179}$$

$$n = 82$$

Por lo tanto, el tamaño final de la muestra fue de 82 servidores públicos de la DIRIS Lima Norte.

La selección de estos participantes se realizó mediante muestreo aleatorio estratificado, garantizando la representación proporcional de cada área funcional involucrada en la formulación de requerimientos. Los estratos fueron definidos a partir de las unidades orgánicas identificadas en la población (ver Tabla 1), y el número de participantes por estrato se asignó de manera proporcional. Esto asegura la heterogeneidad necesaria para capturar

distintas percepciones institucionales, y permite realizar análisis comparativos válidos entre subgrupos.

La distribución final de la muestra por oficina o dirección se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Muestra de trabajadores de la DIRIS LN*

N°	Trabajadores de las Direcciones y Oficinas que Participan en la formulación de requerimientos de la DIRIS LN	Total, de servidores públicos
1	Centro de Alimentación Nutricional	1
2	Dirección Administración	5
3	Dirección de Medicamentos, Insumos y Drogas	7
4	Dirección de Monitoreo y Gestión Sanitaria	3
5	Dirección General	2
6	DSAIA	5
7	Estrategia de Salud Mental Equipo Calle	2
8	Estrategia de Salud Mental Sede	2
9	Oficina de Abastecimiento	10
10	Oficina de Abastecimiento-Servicios Generales	10
11	Oficina de Apoyo al Diagnóstico De Salud Pública	6
12	Oficina de Contabilidad	3
13	Oficina de Epidemiología, Inteligencia Sanitaria Y Docencia e Investigación	5
14	Oficina de Recursos Humanos	15
15	Oficina de Tesorería	6
<b>TOTAL</b>		<b>82</b>

Nota. Autoría propia

#### **4.3.3. Muestreo**

Para la presente investigación se utilizó el muestreo aleatorio estratificado, técnica que, según Hernández-Sampieri et al. (2018), consiste en dividir la población en subgrupos homogéneos denominados estratos, en función de características relevantes para el estudio, y luego seleccionar aleatoriamente una muestra dentro de cada estrato. Este enfoque permite

mejorar la precisión de las estimaciones y garantizar la representación adecuada de los distintos subgrupos que componen la población.

En el caso de esta investigación, los estratos fueron definidos a partir de las oficinas y direcciones funcionales de la DIRIS Lima Norte que participan directamente en la formulación, revisión o aprobación de requerimientos para adquisiciones públicas. Estos estratos incluyeron unidades como la Oficina de Abastecimiento, Dirección de Medicamentos, Oficina de Planeamiento Estratégico, entre otras (ver Tabla 1). La estratificación se justificó por la heterogeneidad de funciones entre las áreas, lo que hace necesario captar percepciones diversas sobre el proceso de formulación de requerimientos.

Una vez identificados los estratos, se aplicó un muestreo aleatorio simple dentro de cada uno, utilizando los listados oficiales de personal proporcionados por la Oficina de Recursos Humanos. A cada servidor público se le asignó un número y se seleccionaron los participantes mediante sorteo numérico en Excel, respetando la proporción de cada estrato. En caso de inasistencias o licencias, se aplicó reemplazo aleatorio dentro del mismo grupo funcional.

Este método permitió asegurar la representación proporcional de cada grupo, reducir el error muestral, y obtener resultados más robustos y comparables entre los diferentes subgrupos. Además, tal como lo señalan Bryman (2016) y Babbie (2010), el muestreo estratificado es ideal para poblaciones pequeñas y diversas, ya que mejora la validez externa de los hallazgos y fortalece la generalización de los resultados.

#### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.4.1. Técnicas e instrumentos**

Las técnicas de recolección de datos son procedimientos sistemáticos diseñados para captar información precisa y relevante que permita responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados (Hernández-Sampieri et al., 2018). En esta investigación, se utilizó exclusivamente la encuesta, una técnica cuantitativa que permite recolectar datos estandarizados y medibles, proporcionando un análisis objetivo de las competencias transversales de los trabajadores de la DIRIS Lima Norte. Según Arias (2012), las encuestas son ideales para medir opiniones, actitudes y prácticas en poblaciones específicas, y se adaptan perfectamente al propósito de evaluar las dimensiones de las competencias transversales: orientación hacia resultados, vocación para servir y trabajo en equipo.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario tipo Likert, elaborado con el propósito de medir el nivel de desarrollo de las competencias transversales en el personal involucrado en los procesos de adquisiciones. Este cuestionario está estructurado en torno a tres dimensiones fundamentales: orientación hacia resultados, vocación para servir y trabajo en equipo, siguiendo el marco teórico propuesto por Hernández et al. (2014).

El instrumento fue sometido a validación por juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, relevancia y coherencia de los ítems respecto a las dimensiones teóricas. Asimismo, se determinará su confiabilidad interna mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, una vez aplicada la encuesta.

La encuesta será aplicada de forma presencial, asegurando condiciones adecuadas de aplicación para garantizar la validez y confiabilidad de los datos recolectados. Los resultados obtenidos permitirán analizar patrones, establecer relaciones y estudiar la incidencia de las competencias transversales en la calidad de la formulación de requerimientos en el marco de las contrataciones públicas.

Cada ítem se presenta en una escala ordinal de cinco categorías de respuesta, que permiten valorar la frecuencia con la que el encuestado manifiesta conductas asociadas a dichas competencias. Las alternativas de respuesta son:

**Tabla 3**

*Escala de valoración*

Escala de Valoración		
Nunca	A	1
Casi nunca	B	2
A veces	C	3
Casi siempre	D	4
Siempre	E	5

Nota. Autoría propia

Se establecen los números correspondientes a los ítems o preguntas que se han seleccionado para el análisis de las dimensiones, seguido de:

**Tabla 4**

*Numeración de las preguntas para "Competencias transversales"*

Variable	Dimensión	N° Pregunta
----------	-----------	-------------

Competencias transversales	Orientación hacia Resultados	1,2,3,4,5
	Vocación para Servir	6,7,8,9,10
	Trabajar en Equipo	11,12,13,14,15

Nota. Autoría propia

**Tabla 5**

*Numeración de las preguntas para "Formulación de requerimientos"*

Variable	Dimensión	N° Pregunta
Formulación de Requerimientos	Especificaciones Técnicas	1,2,3,4,5
	Términos de Referencia	6,7,8,9,10
	Expediente Técnico de Obra	11,12,13,14

Nota. Autoría propia

Asimismo, se empleó un baremo que asegure una distribución equitativa de las categorías de respuesta, es decir, que cada nivel (de "Nunca" a "Siempre") posea un peso uniforme en la medición (Hernández et al., 2014). Esta estructura garantiza que cada ítem del cuestionario contribuya de manera balanceada al puntaje final, evitando sesgos en la evaluación. Al contar con intervalos constantes entre cada opción, se facilita la interpretación de los resultados y se potencia la validez y confiabilidad del instrumento, permitiendo realizar análisis estadísticos precisos y comparaciones objetivas.

**Tabla 6**

*Baremo de "Competencias transversales"*

	Inadecuado	Regular	Adecuado
V1 = Competencias transversales	15 - 35	16 - 36	37 - 75
D1 = Orientación hacia resultados	5 - 11	12 - 18	19 - 25
D2 = Vocación para servir	5 - 11	12 - 18	19 - 25
D3 = Trabajar en equipo	5 - 11	12 - 18	19 - 25

Nota. Autoría propia

**Tabla 7**

*Baremo de "Formulación de requerimientos"*

	Inadecuado	Regular	Adecuado
V1 = Formulación de requerimientos	14 - 32	33 - 51	52 - 70
D1 = Especificaciones técnicas	5 - 11	12 - 18	13 - 25
D2 = Términos de referencia	5 - 11	12 - 18	13 - 25
D3 = Expediente técnico de obra	4 - 9	10 - 15	16 - 20

Nota. Autoría propia

#### **4.4.2. Validez y confiabilidad**

Para garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos diseñados en esta investigación, se empleó los siguientes métodos:

##### **A. Validez.**

La validación de los cuestionarios se realizó mediante el juicio de expertos. Este método consiste en someter los instrumentos a la revisión de un grupo de especialistas en gestión pública, competencias transversales y formulación de requerimientos. Según Hernández *et al.* (2014), el juicio de expertos es una técnica ampliamente utilizada para

evaluar la pertinencia, claridad y relevancia de los ítems, asegurando que el instrumento mida con precisión las variables de estudio. Los comentarios y observaciones proporcionados por los expertos serán incorporados para perfeccionar el cuestionario.

**Tabla 8**

*Relación de expertos para la Validación del instrumento*

Nombre	Grado académico	Valoración del Instrumento	Recomendaciones u observaciones
Rubens Houson Pérez Mamani	Ingeniero Comercial con Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad	Aplicable	No se realizó ninguna recomendación u observación
Jorge Luciano Crisafulli	Economista Con Maestría en Gestión Publica	Aplicable	No se realizó ninguna recomendación u observación
Nidia Ruth Vílchez Yucra	Contadora con Doctorado en Administración	Aplicable	No se realizó ninguna recomendación u observación

Nota. Autoría propia

## **B. Confiabilidad.**

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. Esta medida es ampliamente utilizada en estudios cuantitativos para determinar la consistencia interna de un cuestionario o escala de medición. Según George y Mallery (2019), los valores Alpha se interpretan de la siguiente manera:

**Tabla 9***Rango y confiabilidad*

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
≥ 0.9	Excelente confiabilidad
0.8 - 0.89	Buena confiabilidad
0.7 - 0.79	Aceptable confiabilidad
0.6 - 0.69	Cuestionable confiabilidad
< 0.5	Inaceptable confiabilidad

Nota. Autoría propia

Los resultados obtenidos para cada instrumento se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 10***Resultados de las variables Alfa de Cronbach.*

Instrumento	Número de Ítems (K)	Suma de Varianzas	Varianza de la Suma	Alfa de Cronbach	Nivel de Confiabilidad
Instrumento 1	15	13.1014	124.9056	0.95	Excelente confiabilidad
Instrumento 2	14	16.2403	136.3022	0.94	Excelente confiabilidad

Nota. Autoría propia

Los valores de Alfa de Cronbach obtenidos (Instrumento 1: 0.95; Instrumento 2: 0.94) indican que ambos instrumentos presentan una excelente confiabilidad. Esto confirma que las preguntas incluidas en cada cuestionario miden de manera consistente el mismo constructo y pueden ser utilizados con validez en la presente investigación.

En conclusión, la combinación del juicio de expertos para la validación y el coeficiente Alfa de Cronbach para la confiabilidad garantiza que los instrumentos utilizados sean tanto válidos como altamente confiables. Esto es fundamental para asegurar la precisión de los datos recolectados y la solidez de los resultados obtenidos, permitiendo su aplicación efectiva en la investigación.

#### **4.4.3. Procedimiento de recolección de datos**

El procedimiento de recolección de datos se llevó a cabo de manera estructurada y organizada para garantizar la obtención de información relevante y precisa. Según Hernández *et al.* (2014), la recolección de datos implica la utilización de instrumentos previamente diseñados y validados que permitan medir las variables de estudio de forma eficiente.

En este caso, se empleó cuestionarios estructurados que fueron aplicados a los trabajadores responsables de la formulación de requerimientos en la DIRIS Lima Norte. La aplicación de los cuestionarios se realizará de manera presencial o virtual, dependiendo de las condiciones logísticas y disponibilidad de los participantes. Se establecerá un cronograma específico para garantizar que la recolección de datos se lleve a cabo dentro del plazo establecido.

Los datos recopilados fueron organizados y codificados para su posterior análisis, asegurando la confidencialidad y anonimato de los participantes durante todo el proceso.

#### **4.4.4. Control de sesgos**

Para garantizar la validez interna y la objetividad de los resultados, la presente investigación implementó mecanismos de control de sesgos en las etapas de diseño, recolección y análisis de datos. Según Hernández *et al.* (2014), los sesgos pueden surgir de

factores como la selección no aleatoria, la formulación ambigua de preguntas, o la influencia del encuestador sobre los participantes.

En primer lugar, se utilizó un muestreo aleatorio estratificado, lo cual permitió reducir el sesgo de selección y asegurar una representación proporcional de las distintas áreas funcionales involucradas en la formulación de requerimientos. Esta técnica mejora la precisión de los resultados al captar la diversidad de percepciones en la DIRIS Lima Norte.

En segundo lugar, para evitar sesgos de medición, se emplearon cuestionarios estructurados tipo Likert validados por juicio de expertos. Esta validación permitió verificar la claridad y pertinencia de los ítems, disminuyendo la posibilidad de interpretaciones erróneas por parte de los encuestados. Asimismo, el instrumento fue sometido a prueba de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo valores superiores a 0.9, lo cual indica excelente consistencia interna.

Durante la aplicación del instrumento, se brindaron instrucciones estandarizadas a todos los participantes y se aseguró la confidencialidad de sus respuestas. Estas medidas disminuyeron el riesgo de sesgo de deseabilidad social, favoreciendo respuestas más objetivas.

Finalmente, en el procesamiento y análisis estadístico de los datos, se aplicaron técnicas no paramétricas apropiadas para distribuciones no normales, lo cual contribuyó a un análisis robusto y libre de supuestos inadecuados.

En conjunto, estos procedimientos fortalecen la fiabilidad de los hallazgos y aseguran que las conclusiones obtenidas reflejen de manera precisa la realidad estudiada.

#### **4.5. Técnicas de análisis de datos**

El análisis de los datos se realizó utilizando el software SPSS Statistics 25, (Statistical Package for the Social Sciences), que permitió procesar la información de forma precisa, aplicando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales.

Se emplearon análisis de frecuencias y descriptivos para caracterizar a la muestra (condición laboral, género) y describir los niveles de las variables “competencias transversales” y “formulación de requerimientos”. Los resultados se presentaron mediante tablas y gráficos que facilitaron la interpretación por dimensiones e ítems.

Para determinar el tipo de prueba inferencial adecuada, se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov, dado que la muestra fue mayor a 50. Como los resultados evidenciaron que los datos no siguen una distribución normal ( $p < 0.05$ ), se recurrió a pruebas no paramétricas.

En ese marco, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para analizar la relación entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos. Los resultados mostraron una correlación positiva baja ( $\rho = 0.259$ ;  $p = 0.019$ ), y correlaciones moderadas en las dimensiones específicas, todas con significancia estadística (Tablas 30 a 33).

Este análisis permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre las variables principales del estudio en el contexto de los procesos de adquisiciones de la DIRIS Lima Norte.

#### **4.6. Aspectos éticos**

Como primer punto, la investigación contó con el consentimiento informado y la autorización formal del representante de la DIRIS Lima Norte para la recopilación de datos

(ver Anexo). Además, se garantizó el respeto a la autonomía y opinión de los trabajadores que participaron voluntariamente en el estudio.

Asimismo, se aseguró la veracidad de la información recolectada, sin alteraciones ni modificaciones que pudieran comprometer la integridad de los datos. La información obtenida se empleó exclusivamente con fines académicos, respetando los derechos de autor mediante la aplicación del formato APA 7ma edición.

El proyecto fue evaluado por el Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Continental para su aprobación antes de iniciar el proceso de recolección de datos. Esta evaluación garantiza que el estudio cumpla con los principios éticos fundamentales, asegurando la protección de los derechos y el bienestar de los participantes.

Por último, se garantiza la originalidad del estudio, evitando cualquier tipo de plagio mediante la verificación en el software Turnitin. Estas medidas aseguran la transparencia y ética en la realización de la investigación.

## Capítulo V

### Resultados y Discusión

#### 5.1. Análisis de resultados generales

Los resultados obtenidos en la Tabla 11, se evidencia que el 82,9 % es la mayor población de personal Tercero, esta muestra está compuesta por servidores públicos de la DIRIS Lima Norte que participan en los procesos de adquisiciones, el 11,0 % es personal Nombrado y el 6,1 % es personal CAS.

**Tabla 11**

*Condición laboral.*

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	9	11,0
CAS	5	6,1
Tercero	68	82,9
Total	82	100,0

Nota. Autoría propia

En la Tabla 12, se presenta la distribución por género de los encuestados, evidenciando que el 54.9% son hombres y el 45.1% mujeres. Estos datos reflejan una distribución relativamente equilibrada entre ambos géneros.

**Tabla 12***Género de los encuestados*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	45	54,9
Femenino	37	45,1
Total	82	100,0

Nota. Autoría propia

### **5.1.1. Caracterización demográfica**

La incorporación de datos demográficos en los resultados, tales como el régimen laboral y la distribución por género, responde a la necesidad de contextualizar a la población participante en el estudio. Estos datos permiten brindar una descripción general del grupo encuestado, lo cual contribuye a una mejor comprensión del entorno institucional en el que se desarrolló la investigación.

No obstante, es importante precisar que dichas variables no guardan una relación directa con los objetivos ni con las hipótesis planteadas, ya que el estudio se enfoca exclusivamente en analizar la relación entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos en los procesos de adquisiciones públicas. En ese sentido, los datos demográficos tienen una función meramente descriptiva y no fueron considerados en los análisis inferenciales ni en el contraste de hipótesis.

## **5.2. Respecto a la variable “Competencias transversales”**

### **5.2.1. Análisis por dimensiones**

Dimensión 1 “Orientación hacia resultados”

Según los datos de la Tabla 13, en la dimensión “Orientación por Resultados”, se evidencia que el 52,4% de los participantes presenta un nivel de frecuencia adecuado. Por

otro lado, el 41,5% muestra una frecuencia regular, y únicamente el 6,1% refleja una frecuencia inadecuada.

**Tabla 13**

*Orientación hacia resultados.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	5	6,1%
Regular	34	41,5%
Adecuada	43	52,4%
Total	82	100,0%

Nota. Autoría propia

La Tabla 14 detalla los resultados por ítem correspondientes a la dimensión “Orientación hacia Resultados”. El ítem con mayor valoración fue: 'Los servidores públicos demuestran su capacidad para alcanzar los objetivos relacionados con los cargos que desempeñan', el cual alcanzó el 25,6% del total de respuestas. Este resultado evidencia que los servidores públicos de la DIRIS Lima Norte valoran positivamente el cumplimiento de metas y responsabilidades asignadas, lo que refleja una orientación clara hacia el logro de resultados institucionales.

**Tabla 14**

*Dimensión 1 “Orientación hacia resultados” (por pregunta)*

Pregunta		Frecuencia	Porcentaje
Los servidores públicos se distinguen por procurar la manera más eficiente de llevar a cabo las tareas relacionadas con sus responsabilidades.	nunca	3	3,7%
	casi nunca	3	3,7%
	a veces	26	31,7%
	casi siempre	30	36,6%
	siempre	20	24,4%

	nunca	4	4,9%
	casi nunca	4	4,9%
Los servidores públicos demuestran su capacidad para alcanzar los objetivos relacionados con los cargos que desempeñan.	a veces	23	28,0%
	casi siempre	30	36,6%
	siempre	21	25,6%
	nunca	3	3,7%
Los servidores públicos se distinguen por buscar la optimización de los procesos para brindar un mejor servicio al ciudadano.	casi nunca	7	8,5%
	a veces	26	31,7%
	casi siempre	34	41,5%
	siempre	12	14,6%
Los servidores públicos se destacan por su capacidad para ejecutar con precisión los planes de acción necesarios para el cumplimiento de sus funciones.	nunca	1	1,2%
	casi nunca	10	12,2%
	a veces	23	28,0%
	casi siempre	36	43,9%
La gestión pública se distingue por enfocar sus actividades en la consecución de resultados que beneficien tanto a la población como a la institución.	siempre	12	14,6%
	nunca	2	2,4%
	casi nunca	7	8,5%
	a veces	24	29,3%
	casi siempre	33	40,2%
	siempre	16	19,5%

Nota. Autoría propia

#### Dimensión 2 “Vocación para servir”

Según la información de la Tabla 15, en relación con la dimensión “Vocación por Servir”, el 53,7% de los servidores públicos de la DIRIS Lima Norte responsables de los

procesos de adquisiciones perciben un desempeño de nivel regular. Un 43,9% lo considera adecuado y únicamente un 2,4% lo evalúa como inadecuado.

**Tabla 15**

*Vocación para servir*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	2	2,4%
Regular	44	53,7%
Adecuada	36	43,9%
Total	82	100,0%

Nota. Autoría propia

La Tabla 16 presenta los resultados desagregados por ítem correspondiente a la dimensión “Vocación para servir”. Se destaca que el enunciado “El servidor público se distingue por su compromiso y disposición para atender a la ciudadanía”, obtuvo la mayor valoración, con un 17,1% del total de respuestas dentro de esta dimensión.

**Tabla 16**

*Dimensión 2 “Vocación para servir” (por pregunta)*

Preguntas		Frecuencia	Porcentaje
La gestión pública se distingue por brindar una respuesta rápida y eficiente a las necesidades de la ciudadanía.	nunca	4	4,9%
	casi nunca	12	14,6%
	a veces	22	26,8%
	casi siempre	31	37,8%
	siempre	13	15,9%
Los servidores públicos se distinguen por ofrecer un trato amable y respetuoso a todas las personas.	nunca	2	2,4%
	casi nunca	4	4,9%
	a veces	27	32,9%
	casi siempre	37	45,1%
	siempre	12	14,6%

	nunca	1	1,2%
La gestión se distingue por mantener una escucha activa y constante hacia el ciudadano.	casi nunca	8	9,8%
	a veces	35	42,7%
	casi siempre	25	30,5%
	siempre	13	15,9%
Los servidores públicos se destacan por cumplir con responsabilidad las tareas que se les encomienda.	nunca	2	2,4%
	casi nunca	1	1,2%
	a veces	26	31,7%
	casi siempre	40	48,8%
El servidor público se distingue por su compromiso y disposición para atender a la ciudadanía.	siempre	13	15,9%
	nunca	2	2,4%
	casi nunca	2	2,4%
	a veces	25	30,5%
	casi siempre	39	47,6%
	siempre	14	17,1%

Nota. Autoría propia

### Dimensión 3 “Trabajar en equipo”

Según los datos de la Tabla 17, en relación con la dimensión “Trabajo en Equipo”, el 50,0% de los servidores públicos de la DIRIS Lima Norte responsables de los procesos de adquisiciones perciben un nivel regular. Un 40,2% considera que el trabajo en equipo se desarrolla de manera adecuada, mientras que el 9,8% lo valora como inadecuado.

**Tabla 17**

#### *Trabajo en equipo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	8	9,8%
Regular	41	50,0%
Adecuada	33	40,2%

Total	82	100,0%
-------	----	--------

Nota. Autoría propia

La Tabla 18 presenta los resultados desagregados por ítem correspondientes a la dimensión “Trabajo en equipo”. El enunciado con mayor valoración fue: Los servidores públicos fomentan una comunicación y coordinación continua de tareas entre las distintas oficinas de la DIRIS LN, alcanzando el 15,9% del total de respuestas. Este resultado resalta la relevancia de la articulación interáreas en los procesos institucionales, lo que sugiere que una comunicación efectiva entre oficinas es percibida como un factor clave para el trabajo colaborativo dentro de la entidad.

**Tabla 18**

*Dimensión 3 “Trabajar en equipo” (por pregunta)*

Preguntas		Frecuencia	Porcentaje
Los servidores públicos se destacan por mantener una interacción constante con los demás.	nunca	2	2,4%
	casi nunca	10	12,2%
	a veces	29	35,4%
	casi siempre	29	35,4%
	siempre	12	14,6%
La cooperación permanente es una característica de los servidores públicos	nunca	1	1,2%
	casi nunca	10	12,2%
	a veces	31	37,8%
	casi siempre	30	36,6%
Los servidores públicos se distinguen por su constante disposición para colaborar.	siempre	10	12,2%
	nunca	1	1,2%
	casi nunca	7	8,5%
	a veces	29	35,4%
Los servidores públicos fomentan una comunicación y coordinación	casi siempre	36	43,9%
	siempre	9	11,0%
	nunca	0	0,0%
	casi nunca	8	9,8%

continúa de tareas entre las distintas oficinas de la DIRIS LN.	a veces	33	40,2%
	casi siempre	28	34,1%
Los servidores públicos se destacan por fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso dentro de la entidad.	siempre	13	15,9%
	nunca	2	2,4%
	casi nunca	12	14,6%
	a veces	24	29,3%
	casi siempre	33	40,2%
	siempre	11	13,4%

Nota. Autoría propia

### 5.2.2. Análisis de la variable “Competencias transversales”

Según los datos de la Tabla 19, en la Variable 1, denominada “Competencias transversales”, muestra que el 92,7% de los servidores públicos de la DIRIS Lima Norte que participan en los procesos de adquisiciones presentan un nivel adecuado. En tanto, el 3,7% percibe un nivel regular y otro 3,7% lo considera inadecuado.

**Tabla 19**

“Competencias transversales”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	3	3,7%
Regular	3	3,7%
Adecuada	76	92,7%
Total	82	100,0”

Nota. Autoría propia

La información contenida en la Tabla 20 permite analizar el comportamiento de cada dimensión que integra la Variable 1. Entre ellas, destaca la dimensión “Vocación por Servir”, que presenta el mayor porcentaje de respuestas en el nivel adecuado, evidenciando un desempeño sobresaliente por parte de los servidores públicos. Este resultado sugiere un

fuerte compromiso con el servicio público, lo cual es fundamental para garantizar una atención eficiente, ética y orientada al ciudadano en los procesos de adquisiciones de la DIRIS Lima Norte.

**Tabla 20**

*Dimensiones de la variable “Competencias transversales”*

Dimensión		Frecuencia	Porcentaje
Orientación hacia resultados	inadecuada	5	6,1%
	regular	34	41,5%
	adecuada	43	52,4%
Vocación para servir	inadecuada	2	2,4%
	regular	44	53,7%
	adecuada	36	43,9%
Trabajo en equipo	inadecuada	8	9,8%
	regular	41	50,0%
	adecuada	33	40,2%

Nota. Autoría propia

### **5.3. Respecto a la variable “Formulación de requerimientos”**

#### **5.3.1. Análisis por dimensiones**

##### Dimensión 1 “Especificaciones técnicas”

La información presentada en la Tabla 21, hace referencia a la dimensión “Especificaciones técnicas”. Se observa que el 52,4% de los servidores públicos de la DIRIS Lima Norte la perciben en un nivel adecuado. Asimismo, el 37,8% considera que su desempeño es regular, mientras que el 9,8% lo califica como inadecuado. Estos resultados indican que, si bien más de la mitad de los servidores públicos reconocen un manejo adecuado de las especificaciones técnicas en los procesos de adquisiciones, aún existe un porcentaje

significativo que percibe oportunidades de mejora, especialmente en la claridad y precisión de las especificaciones técnicas.

**Tabla 21**

*Especificaciones técnicas*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	8	9,8%
Regular	31	37,8%
Adecuada	43	52,4%
Total	82	100,0%

Nota. Autoría propia

Dimensión 1 “Especificaciones técnicas”

La Tabla 22 presenta los resultados desagregados por ítem correspondientes a la dimensión “Especificaciones técnicas”. Se destaca el ítem: El área usuaria se caracteriza por revisar y validar las características técnicas del bien antes de otorgar su conformidad, el cual obtuvo la mayor valoración, con un 37,8% del total de respuestas dentro de esta dimensión. Este resultado evidencia la importancia del rol del área usuaria en el aseguramiento de la calidad técnica de los bienes adquiridos, lo que impacta directamente en la eficiencia y efectividad del proceso de adquisiciones.

**Tabla 22**

*Dimensión 1 “Especificaciones técnicas” (por pregunta)*

Preguntas	Frecuencia	Porcentaje
El área usuaria se caracteriza por nunca especificar con exactitud las casi nunca	3	3,7%
	11	13,4%

características técnicas para la adquisición del bien.	a veces	26	31,7%
	casi siempre	23	28,0%
	siempre	19	23,2%
	nunca	5	6,1%
El área usuaria se caracteriza por revisar y validar las características técnicas del bien antes de otorgar su conformidad.	casi nunca	5	6,1%
	a veces	17	20,7%
	casi siempre	24	29,3%
	siempre	31	37,8%
El área usuaria se caracteriza por establecer con precisión los requisitos funcionales para la adquisición del bien.	nunca	2	2,4%
	casi nunca	9	11,0%
	a veces	24	29,3%
	casi siempre	26	31,7%
El área usuaria se caracteriza por especificar las condiciones bajo las cuales debe llevarse a cabo la adquisición del bien.	siempre	21	25,6%
	nunca	2	2,4%
	casi nunca	8	9,8%
	a veces	26	31,7%
El área usuaria se caracteriza por determinar con precisión la cantidad del bien, asegurando que se adecue a sus necesidades.	casi siempre	25	30,5%
	siempre	21	25,6%
	nunca	4	4,9%
	casi nunca	5	6,1%
	a veces	21	25,6%
	casi siempre	28	34,1%
	siempre	24	29,3%

Nota. Autoría propia

#### Dimensión 2 “Términos de referencia”

La información presentada en la Tabla 23, hace referencia a la dimensión “Términos de referencia”. Se evidencia que el 48,8% de los servidores públicos de la DIRIS Lima Norte perciben como adecuada la generación de expectativas en relación con las actividades. Sin embargo, un 46,3% considera que esta dimensión se desarrolla de manera regular y un 4,9% la percibe como inadecuada. Estos resultados sugieren que, si bien existe una percepción mayoritaria positiva, aún persisten áreas de mejora en la claridad y formulación de los términos de referencia, lo cual es crucial para optimizar los procesos de adquisición.

**Tabla 23***Términos de referencia*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	4	4,9%
Regular	38	46,3%
Adecuada	40	48,8%
Total	82	100,0%

Nota. Autoría propia

Dimensión 2 “Términos de referencia” (por pregunta)

La Tabla 24 presenta los resultados desagregados por ítem correspondientes a la dimensión “Términos de referencia”. Destacan los ítems: “El área usuaria se caracteriza por definir con exactitud las condiciones para la contratación de un servicio” y “El área usuaria se caracteriza por definir con exactitud las metas a alcanzar en la contratación de un servicio”, los cuales obtuvieron la mayor valoración, con un 21,95% del total de respuestas dentro de esta dimensión. Estos resultados sugieren que, si bien existe una percepción mayoritaria positiva, aún persisten áreas de mejora en la claridad y formulación de los términos de referencia, lo cual es crucial para optimizar los procesos de adquisición.

**Tabla 24***Dimensión 2 Términos de referencia (por Pregunta)*

Preguntas		Frecuencia	Porcentaje
	nunca	2	2,44%
El área usuaria se caracteriza por definir con exactitud las condiciones para la contratación de un servicio.	casi nunca	8	9,76%
	a veces	22	26,83%
	casi siempre	32	39,02%
	siempre	18	21,95%
Las condiciones de la contratación se	nunca	3	3,66%

caracterizan por adecuarse a los requerimientos específicos del servicio a contratar.	casi nunca	7	8,54%
	a veces	25	30,49%
	casi siempre	33	40,24%
	siempre	14	17,07%
Las condiciones de la contratación se caracterizan por estar definidas con claridad para prevenir retrasos en el proceso.	nunca	1	1,22%
	casi nunca	6	7,32%
	a veces	30	36,59%
	casi siempre	28	34,15%
El área usuaria se caracteriza por establecer los objetivos a alcanzar y las condiciones para la contratación de un servicio.	siempre	17	20,73%
	nunca	3	3,66%
	casi nunca	4	4,88%
	a veces	27	32,93%
El área usuaria se caracteriza por definir con exactitud las metas a alcanzar en la contratación de un servicio.	casi siempre	31	37,80%
	siempre	17	20,73%
	nunca	4	4,88%
	casi nunca	5	6,10%
	a veces	33	40,24%
	casi siempre	22	26,83%
	siempre	18	21,95%

*Nota.* Autoría propia

### Dimensión 3 “Expediente técnico de obra”

*La información presentada en la Tabla 25, corresponde a la dimensión “Expediente técnico de obra”. El 47,6% de los servidores públicos de la DIRIS Lima Norte perciben esta dimensión en un nivel adecuado, mientras que el 36,6% la considera regular y el 15,9% inadecuada. Estos resultados evidencian que, aunque casi la mitad de los encuestados valora positivamente la elaboración y uso del expediente técnico, una proporción considerable identifica deficiencias, lo cual podría afectar la planificación, ejecución y supervisión de las obras públicas.*

**Tabla 25***Expediente técnico de obra*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	13	15,9%
Regular	30	36,6%
Adecuada	39	47,6%
Total	82	100,0%

*Nota.* Autoría propia

Dimensión 3 “Expediente técnico de obra” (por pregunta)

La Tabla 26 presenta los resultados desagregados por ítem correspondientes a la dimensión “Expediente técnico de obra”. Se destacan los ítems: 'Un expediente de contratación se caracteriza por incluir el plano correspondiente a la ejecución de la obra' y 'Un expediente de contratación se caracteriza por incluir la certificación del crédito presupuestario para la obra', los cuales obtuvieron la mayor valoración, con un 28,0% del total de respuestas dentro de esta dimensión. Este resultado resalta la importancia de contar con expedientes técnicos completos y correctamente estructurados, ya que estos elementos son fundamentales para garantizar la viabilidad técnica y presupuestal de las obras públicas, lo cual incide directamente en la eficiencia, transparencia y efectividad del proceso de adquisiciones.

**Tabla 26***Dimensión 3 “Expediente técnico de obra” (por pregunta)*

Preguntas	Frecuencia	Porcentaje
Un expediente de contratación se nunca	6	7,3%

caracteriza por incluir una memoria descriptiva sobre la ejecución de la obra.	casi nunca	6	7,3%
	a veces	16	19,5%
	casi siempre	34	41,5%
	siempre	20	24,4%
	nunca	7	8,5%
Un expediente de contratación se caracteriza por incluir el plano correspondiente a la ejecución de la obra.	casi nunca	7	8,5%
	a veces	16	19,5%
	casi siempre	29	35,4%
	siempre	23	28,0%
	nunca	6	7,3%
Un expediente de contratación se caracteriza por incluir la certificación del crédito presupuestario para la obra.	casi nunca	4	4,9%
	a veces	20	24,4%
	casi siempre	29	35,4%
	siempre	23	28,0%
	nunca	7	8,5%
Un expediente de contratación se caracteriza por incluir un informe sobre el impacto ambiental.	casi nunca	8	9,8%
	a veces	30	36,6%
	casi siempre	19	23,2%
	siempre	18	22,0%

Nota. Autoría propia

### 5.3.2. Análisis de la variable “Formulación de requerimientos”

La información presentada en la Tabla 27, corresponde a la variable “Formulación de requerimiento”. El 50,0% de los servidores públicos de la DIRIS Lima Norte la perciben como eficiente, mientras que el 45,1% la califica como regular y el 4,9% como deficiente. Estos resultados evidencian que, aunque la mitad de los encuestados considera que los requerimientos se están formulando de manera adecuada, aún existe un porcentaje

significativo que identifica áreas de mejora, especialmente en cuanto a precisión, claridad y alineamiento con las necesidades institucionales.

**Tabla 27**

*Formulación de requerimientos*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	4,9%
Regular	37	45,1%
Eficiente	41	50,0%
Total	82	100,0%

Nota. Autoría propia

La información contenida en la Tabla 28 permite analizar el comportamiento de cada dimensión que integra la Variable “Formulación de requerimientos”. Entre ellas, destaca la dimensión “Especificaciones Técnicas”, la cual presenta el mayor porcentaje de respuestas en el nivel adecuado, evidenciando un desempeño sobresaliente por parte de los servidores públicos. Este resultado refleja un compromiso técnico significativo, lo cual es fundamental para asegurar la eficiencia, la transparencia y la calidad en los procesos de adquisiciones de la DIRIS Lima Norte. Asimismo, pone en evidencia la importancia de contar con requerimientos bien definidos desde el inicio, como base para una gestión pública eficaz y orientada al ciudadano.

**Tabla 28**

*Variable – “Formulación de requerimientos”*

Dimensión		Frecuencia	Porcentaje
Especificaciones técnicas	inadecuada	8	9,8%
	regular	31	37,8%
	adecuada	43	52,4%

	inadecuada	4	4,9%
Términos de referencia	regular	38	46,3%
	adecuada	40	48,8%
	inadecuada	13	15,9%
Expediente técnico de obra	regular	30	36,6%
	adecuada	39	47,6%

Nota. Autoría propia

## 5.4. Resultados inferenciales

### 5.4.1. Prueba de normalidad

Para determinar el tipo de prueba estadística adecuada para el contraste de hipótesis, se evaluó inicialmente la normalidad de los datos. Según Galindo-Domínguez (2020), se recomienda utilizar la prueba de Kolmogórov-Smirnov cuando la muestra es mayor a 50 unidades, y la prueba de Shapiro-Wilk cuando la muestra es menor a 50. En el presente estudio, dado que la muestra está conformada por 82 trabajadores de la DIRIS Lima Norte, se optó por aplicar la prueba de Kolmogórov-Smirnov.

Cabe señalar que la estadística inferencial se divide en dos grandes grupos: pruebas paramétricas y no paramétricas. Las pruebas paramétricas requieren que los datos sigan una distribución normal y presenten homogeneidad de varianzas. Si estos supuestos no se cumplen, se deben aplicar pruebas no paramétricas. Para verificar la normalidad de las variables involucradas, se plantean las siguientes hipótesis estadísticas:

- $H_0$  (hipótesis nula): La muestra sigue una distribución normal.
- $H_1$  (hipótesis alternativa): La muestra no sigue una distribución normal.

Los resultados obtenidos mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov mostraron un valor-p menor a 0.05 ( $p = 0.000$ ), lo que indica que existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y, por tanto, concluir que los datos no se distribuyen normalmente.

En consecuencia, se optó por aplicar pruebas no paramétricas para el análisis inferencial, específicamente la prueba Rho de Spearman, para contrastar la relación entre las variables “competencias transversales” y “formulación de requerimientos”.

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos en la prueba de normalidad para ambas variables:

**Tabla 29**

*Resultado de la prueba de normalidad de datos de las variables Competencia transversales y Formulación de requerimientos*

<b>Pruebas de normalidad</b>							
		Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Competencias transversales del		,531	82	,000	,283	82	,000
funcionario público							
Formulación De		,323	82	,000	,725	82	,000
Requerimientos							
a. Corrección de significación de Lilliefors							

Nota. Elaborado a través del SPSS.

En la tabla 28, dado que en ambos casos el valor-p es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, concluyéndose que las variables no presentan una distribución normal. En consecuencia, para el análisis inferencial de los datos se optó por aplicar una prueba no paramétrica, específicamente el coeficiente de correlación de Spearman (Rho), la cual no requiere asumir normalidad.

#### **5.4.2. Pruebas estadísticas no paramétricas**

Existen diversas pruebas estadísticas no paramétricas que pueden ser utilizadas en investigaciones aplicadas, dependiendo del tipo de datos y de los objetivos del estudio. Entre las más frecuentes se encuentran: la prueba de Chi-cuadrado ( $X^2$ ), los coeficientes de correlación e independencia en tablas cruzadas, así como los coeficientes de correlación por rangos de Spearman y Kendall. También se emplean coeficientes de correlación que permiten relacionar variables con diferentes niveles de medición (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En función de las características de los datos obtenidos en esta investigación específicamente por tratarse de variables medidas en escala ordinal y que no presentan distribución normal, se optó por utilizar el coeficiente de correlación de Spearman. Esta prueba es adecuada para identificar el grado y la dirección de asociación entre variables ordinales, permitiendo determinar si existe una relación significativa entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos en los procesos de adquisiciones públicas.

En la siguiente figura 12 se presenta la escala de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman utilizada para el análisis:

**Figura 12**

*Coefficiente de Correlación Spearman*

Niveles	Magnitud
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa moderada
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre ambas variables
0.10	Correlación positiva muy débil
0.25	Correlación positiva débil
0.50	Correlación positiva moderada
0.75	Correlación positiva considerable
0.90	Correlación positiva muy fuerte
1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Los datos fueron adaptados de Hernández -Sampieri

### 5.4.3. Contraste de la hipótesis general

Con el fin de evaluar la hipótesis general de esta investigación, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, dado que las variables de estudio no presentan una distribución normal, según lo determinado en la sección anterior. Esta prueba permite establecer el grado de asociación entre dos variables medidas en escala ordinal.

Las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

$H_1$  (hipótesis alterna): Existe una relación significativa entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte, 2025.

$H_0$  (hipótesis nula): No existe una relación significativa entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte, 2025.

En la siguiente tabla se presentan los resultados del análisis de correlación de Spearman entre las variables mencionadas:

**Tabla 30**

*Correlación entre competencias transversales y formulación de requerimientos (Rho de Spearman)*

<b>Correlaciones</b>					
		Competencias transversales del funcionario público		de	Formulación De Requerimientos
				1,000	,259*
				.	,019
Rho de Spearman		del funcionario público		82	82
		Formulación De Requerimientos		de	1,000
				,259*	.
				,019	.
				82	82

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota.* Elaboración propia en base a resultados de SPSS.

El coeficiente de Spearman obtenido fue de 0.259, lo cual indica una correlación positiva baja entre las competencias transversales del funcionario público y la formulación de requerimientos. El valor de significancia bilateral fue de 0.019, que es menor al nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

Este resultado demuestra que sí existe una relación estadísticamente significativa entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos. Aunque la relación es débil, indica que el fortalecimiento de habilidades como la orientación hacia resultados, vocación para servir y trabajo en equipo contribuye positivamente a mejorar la calidad de los requerimientos técnicos en los procesos de adquisición pública en la DIRIS Lima Norte.

#### **5.4.4. Contraste de las hipótesis específicas**

Contraste de la hipótesis específica 1:

Para contrastar la primera hipótesis específica, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, dado que las variables no cumplen con el supuesto de normalidad. Esta prueba permite establecer la existencia y magnitud de una relación entre la orientación hacia resultados (dimensión de las competencias transversales) y la formulación de requerimientos.

Las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

H1 (hipótesis alternativa): Existe una relación directa significativa entre la orientación hacia resultados y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte, 2025.

H0 (hipótesis nula): No existe una relación directa significativa entre la orientación hacia resultados y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte, 2025.

**Tabla 31**

*Correlación entre orientación hacia resultados y formulación de requerimientos (Spearman)*

<b>Correlaciones</b>				Orientación hacia resultados	Formulación De Requerimiento s
Rho de Spearman	Orientación hacia resultados	Coeficiente	de	1,000	,346**
		Sig. (bilateral)		.	,001
	Formulación De Requerimientos	Coeficiente	de	,346**	1,000
		Sig. (bilateral)		,001	.
		N		82	82

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

Nota. Elaboración propia en base a resultados de SPSS.

Según los resultados presentados en la Tabla 31, el coeficiente de Spearman fue de 0.346, lo que indica una correlación positiva moderada entre la orientación hacia resultados y la formulación de requerimientos. El valor de significancia bilateral fue de 0.001, el cual es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ . Por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0.1$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1.1$ ).

Este resultado permite concluir que existe una relación significativa entre la orientación hacia resultados y la formulación de requerimientos, lo que indica que, en la medida en que los trabajadores de la DIRIS Lima Norte desarrollan una mayor orientación hacia resultados, existe una tendencia positiva a mejorar la calidad técnica en la formulación de los requerimientos para adquisiciones públicas.

Contraste de la hipótesis específica 2:

Para analizar la segunda hipótesis específica, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, al igual que en los análisis anteriores, debido a que los datos no presentan una distribución normal. Esta prueba es adecuada para determinar el grado de asociación entre la dimensión vocación para servir y la variable formulación de requerimientos.

Las hipótesis formuladas fueron:

H1.2 (hipótesis alternativa): Existe una relación directa significativa entre la vocación para servir y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte, 2025.

H0.2 (hipótesis nula): No existe una relación directa significativa entre la vocación para servir y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte, 2025.

**Tabla 32***Correlación entre vocación para servir y formulación de requerimientos (Spearman)*

<b>Correlaciones</b>			Vocación para servir	Formulación De Requerimientos
Rho de Spearman	Vocación para servir	Coefficiente de correlación	1,000	,420**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	82	82
	Formulación De Requerimientos	Coefficiente de correlación	,420**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	82	82

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

Nota. Elaboración propia en base a resultados de SPSS.

El valor del coeficiente de Spearman fue de 0.420, lo cual representa una correlación positiva moderada entre la vocación para servir y la formulación de requerimientos. El valor de significancia bilateral fue de 0.000, menor que el nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0.2$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1.2$ ).

Esto demuestra que existe una relación significativa entre la vocación para servir y la formulación de requerimientos, lo que implica que los trabajadores que poseen un mayor compromiso ético y orientación hacia el servicio público tienden a elaborar requerimientos de manera más adecuada y alineada con las necesidades institucionales.

### **Contraste de la hipótesis específica 3:**

Para evaluar la tercera hipótesis específica, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, ya que las variables involucradas no cumplen con el supuesto de normalidad. Esta prueba es adecuada para identificar la relación entre la dimensión trabajo en equipo y la formulación de requerimientos, ambas medidas en escala ordinal.

Las hipótesis planteadas fueron:

H1 (hipótesis alternativa): Existe una relación directa significativa entre el trabajo en equipo y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte, 2025.

H0 (hipótesis nula): No existe una relación directa significativa entre el trabajo en equipo y la formulación de requerimientos, según la percepción de los trabajadores responsables del proceso de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte, 2025.

Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

**Tabla 33**

*Correlación entre trabajo en equipo y formulación de requerimientos (Spearman)*

<b>Correlaciones</b>				
			Trabajar en equipo	Formulación De Requerimientos
Rho de Spearman	Trabajar en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,396**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Formulación De Requerimientos	N	82	82
		Coefficiente de correlación	,396**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	82	82

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

Nota. Elaboración propia en base a resultados de SPSS.

El coeficiente de Spearman fue de 0.396, lo que indica una correlación positiva moderada entre el trabajo en equipo y la formulación de requerimientos. El valor de significancia ( $p = 0.000$ ) es menor al nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Esto permite concluir que sí existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la formulación de requerimientos, lo cual sugiere que el trabajo colaborativo entre los actores

del proceso de adquisiciones contribuye a una elaboración más técnica, precisa y adecuada de los requerimientos en la DIRIS Lima Norte.

## **5.5. Discusión de resultados**

Los resultados del estudio evidencian una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la orientación a resultados y la calidad en la formulación de requerimientos ( $\rho = 0.346$ ;  $p = 0.001$ ), lo cual respalda la hipótesis de que esta competencia transversal influye favorablemente en la elaboración de documentos técnicos claros y alineados con los objetivos institucionales. Este hallazgo se alinea con lo señalado por Villegas y Ramírez (2021), quienes afirman que una orientación estratégica fortalece la precisión de los requerimientos, especialmente en sectores críticos como el de salud. Asimismo, la OCDE (2021) advirtió que en el Estado de México la carencia de esta competencia generó especificaciones técnicas imprecisas y retrasos contractuales, situación comparable con los desafíos enfrentados por la DIRIS Lima Norte, donde la presión post-pandemia ha obligado a los servidores a vincular los requerimientos con metas operativas urgentes, como la reducción de los plazos de atención y adquisición de insumos. A nivel local, Cruzado Díaz (2021) también refuerza que la orientación a resultados permite mejorar el enfoque de los requerimientos en función de los productos esperados, y no solo de los procesos. Sin embargo, persisten debilidades en la definición de indicadores de desempeño y criterios de priorización, lo cual limita el enfoque estratégico integral. Esto evidencia la necesidad de implementar capacitaciones en planificación orientada a resultados, conforme a los lineamientos del OSCE y la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N.º 30225), para institucionalizar esta competencia y asegurar que la calidad de los requerimientos no dependa exclusivamente del compromiso individual del servidor.

Los hallazgos revelan una correlación positiva y moderada entre la vocación para servir y la formulación de requerimientos ( $\rho = 0.420$ ;  $p = 0.000$ ), confirmando que esta competencia

influye significativamente en la elaboración de documentos técnicos centrados en el bienestar del usuario final. Este resultado coincide con Rendon y Abutabenjeh (2022), quienes afirman que los servidores públicos con mayor sentido de compromiso social formulan requerimientos más pertinentes, sensibles y éticamente alineados al interés ciudadano. Adeniran et al. (2024) también sostienen que el fortalecimiento de esta competencia mejora la eficacia en adquisiciones, incluso en contextos institucionales con escasa formación técnica continua. En el plano nacional, Pérez Mamani (2024) resalta que esta competencia es clave para captar las demandas sociales desde un enfoque empático. Asimismo, Prado y Loaiza (2023) advierten que muchas fallas en los requerimientos derivan de una escasa conexión entre el propósito social de las contrataciones y la formulación técnica. Sin embargo, en DIRIS Lima Norte, este vínculo podría verse limitado por la desconexión funcional entre áreas técnicas y operativas, como las unidades prestadoras de servicios periféricos, lo que restringe la retroalimentación y dificulta traducir las necesidades reales en requerimientos adecuados. Tal como advierte Cabrera (2022), la falta de vocación puede originar hasta un 30 % de errores en términos de referencia. En consecuencia, se recomienda implementar mecanismos permanentes de retroalimentación con los beneficiarios finales (por ejemplo, equipos médicos de los centros de salud), integrando instrumentos como la Norma Técnica de Salud para diagnóstico de necesidades, a fin de fortalecer la dimensión ética y social de los procesos de contratación pública.

El trabajo en equipo evidenció una correlación positiva y estadísticamente significativa con la formulación de requerimientos ( $\rho = 0.396$ ;  $p = 0.000$ ), siendo una de las competencias con mayor impacto en los procesos analizados. Este hallazgo coincide con lo planteado por Silva y Ventura (2022), quienes destacan que la colaboración entre áreas técnicas, administrativas y operativas permite integrar diferentes perspectivas, lo que mejora la precisión de los requerimientos elaborados. En el mismo sentido, la OCDE (2021) subraya que la

coordinación entre las áreas usuarias y logísticas es esencial para optimizar las adquisiciones públicas, especialmente en el sector salud. A nivel regional, Villegas y Ramírez (2021) sostienen que el liderazgo colaborativo fortalece la transparencia en los procesos y disminuye errores comunes en la contratación. Asimismo, Cruzado Díaz (2021) identificó que los mejores resultados en adquisiciones se alcanzan cuando las oficinas usuarias, logísticas y de control actúan articuladamente. Finalmente, Pérez Mamani (2024) señala que el trabajo en equipo, en estructuras multidisciplinarias, favorece la correcta identificación de necesidades institucionales, lo que repercute en especificaciones técnicas más pertinentes. En el caso de la DIRIS Lima Norte, estos resultados refuerzan la necesidad de fomentar espacios de coordinación entre oficinas vinculadas al proceso de adquisiciones, a fin de mejorar la calidad técnica y estratégica de los requerimientos formulado.

Los resultados obtenidos para el objetivo general evidencian una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos ( $\rho = 0.259$ ;  $p = 0.019$ ), aunque de baja intensidad. Esta relación sugiere que, si bien dichas competencias influyen en la calidad técnica y estratégica de los requerimientos, su impacto aún no se encuentra plenamente consolidado en los procesos de adquisiciones públicas. Este hallazgo es coherente con estudios como los de Pérez Mamani (2024), la OCDE (2021), Cruzado Díaz (2021), y Villegas y Ramírez (2021), quienes destacan que la orientación a resultados, la vocación de servicio y el trabajo en equipo son factores clave para mejorar la precisión, pertinencia y eficiencia de los documentos contractuales. No obstante, en la DIRIS Lima Norte se observa que estas competencias operan más como esfuerzos individuales que como prácticas institucionalizadas, lo cual limita su efecto sistémico. Esta brecha revela la necesidad de promover una cultura organizacional basada en la evaluación por competencias, la formación continua y la coordinación interáreas, tal como lo proponen los lineamientos del OSCE y las recomendaciones de la OCDE para sistemas descentralizados. En consecuencia,

se requiere avanzar hacia políticas de gestión humana que integren estas competencias de forma transversal y sostenida, con miras a lograr adquisiciones más transparentes, eficientes y centradas en el ciudadano.

Implicancias, limitaciones y líneas futuras de investigación. Los hallazgos de esta investigación aportan implicancias teóricas relevantes, al reafirmar el rol de las competencias transversales como factores determinantes en la mejora de procesos técnicos dentro de la gestión pública. Desde el enfoque de gestión por competencias, se confirma que habilidades como la orientación a resultados, la vocación de servicio y el trabajo en equipo no solo son deseables en el perfil del servidor público, sino que inciden directamente en la calidad y pertinencia de los requerimientos técnicos en adquisiciones. En ese sentido, el estudio contribuye a llenar un vacío empírico en la literatura nacional sobre el vínculo entre habilidades blandas y desempeño técnico en el contexto del sector salud.

Desde una perspectiva práctica, los resultados respaldan la necesidad de diseñar políticas de desarrollo de talento humano basadas en competencias, promover espacios colaborativos interáreas y alinear los procesos de formulación con una visión estratégica. Estos hallazgos pueden ser útiles para que entidades como la DIRIS Lima Norte reconfiguren sus estrategias de formación, evaluación y coordinación interna.

No obstante, el estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, el enfoque geográfico restringido a la DIRIS Lima Norte limita la generalización de los hallazgos a otras realidades del sector público. Además, el diseño de corte transversal impide establecer relaciones de causalidad, permitiendo únicamente interpretaciones correlacionales. También se debe considerar la posibilidad de sesgos en las respuestas, debido al uso de cuestionarios autoadministrados.

En consecuencia, futuras investigaciones podrían ampliar el alcance territorial del estudio, emplear enfoques longitudinales o mixtos, e incorporar técnicas cualitativas complementarias (entrevistas, análisis de expedientes) para enriquecer la comprensión de los fenómenos estudiados. Asimismo, sería pertinente explorar otras competencias relevantes en la gestión pública, como el liderazgo, la adaptabilidad o la resolución de problemas, así como examinar cómo los factores organizacionales, como el clima institucional o la carga operativa, pueden influir en la formulación de requerimientos.

## Conclusiones

Conclusión 1: La relación entre las competencias transversales y la formulación de requerimientos en los procesos de adquisiciones públicas de la DIRIS Lima Norte es significativa. El coeficiente de Spearman ( $\rho = 0.259$ ,  $p = 0.019$ ) indica que, si bien la relación es de baja intensidad, el desarrollo de estas competencias favorece una mejor calidad técnica en la elaboración de los requerimientos. Este hallazgo se alinea con el enfoque de gestión por competencias, que resalta la importancia del componente humano en el desempeño institucional.

Conclusión 2: La dimensión “orientación hacia resultados” mantiene una relación positiva moderada con la formulación de requerimientos ( $\rho = 0.346$ ,  $p = 0.001$ ). Este resultado evidencia que los servidores públicos que priorizan el logro de metas institucionales formulan requerimientos más coherentes, funcionales y estratégicamente alineados, lo cual respalda la teoría de gestión orientada a resultados como un modelo eficaz en el sector público.

Conclusión 3: La dimensión “vocación para servir” presenta una correlación positiva moderada con la formulación de requerimientos ( $\rho = 0.420$ ,  $p = 0.000$ ). Esto demuestra que el compromiso con el servicio público y el enfoque ciudadano inciden en la pertinencia y adecuación de los requerimientos técnicos, especialmente en contextos vinculados a derechos fundamentales como el acceso a la salud. El hallazgo se sostiene en la teoría del servicio público como principio de valor organizacional.

Conclusión 4: La dimensión “trabajo en equipo” muestra también una relación significativa y moderada con la formulación de requerimientos ( $\rho = 0.396$ ,  $p = 0.000$ ). Este resultado confirma que la colaboración entre áreas mejora la construcción de requerimientos más sólidos y reduce errores. El dato se relaciona con los enfoques de gestión participativa y cultura organizacional colaborativa como factores que fortalecen la eficiencia institucional.

## Recomendaciones

Recomendación 1: Se sugiere que la Dirección General, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos, evalúe la posibilidad de implementar un plan institucional orientado al fortalecimiento de competencias transversales del personal técnico y administrativo vinculado a los procesos de adquisiciones. Este plan podría considerar acciones de formación continua, evaluación por competencias y revisión de perfiles de puesto, con énfasis en la orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo.

Recomendación 2: Sería recomendable que la Oficina de Planificación y Presupuesto incorpore lineamientos que promuevan una gestión orientada a resultados, mediante el uso de metas operativas, indicadores de desempeño y herramientas de planificación estratégica que sirvan como insumo para la formulación de requerimientos. Asimismo, se podría promover la capacitación técnica del personal en la elaboración de documentos alineados con los objetivos institucionales.

Recomendación 3: Se recomienda que la Oficina de Recursos Humanos promueva el fortalecimiento de una cultura organizacional centrada en el servicio público, integrando contenidos vinculados a la ética, la responsabilidad ciudadana y el compromiso institucional en los programas de inducción, capacitación y evaluación. Asimismo, podría considerarse la implementación de mecanismos de reconocimiento a las buenas prácticas en la formulación de requerimientos.

Recomendación 4: Se sugiere establecer mecanismos de coordinación técnica permanente entre la Oficina de Logística y las áreas usuarias, tales como comités de adquisiciones o mesas técnicas interáreas, que permitan validar de forma conjunta los requerimientos antes del inicio del proceso de contratación. Esta medida contribuiría a mejorar la calidad técnica, reducir errores y optimizar la gestión de expedientes de contratación.

## Referencias

- Adeniran, A., Raifu, I. A., & Airohi-Alikor, P. (2024, November 20). *Imperative of human resources in effective public procurement: Challenges and prospects in Nigeria*. Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/imperative-of-human-resources-in-effective-public-procurement-challenges-and-prospects-in-nigeria/>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Episteme. <https://scholar.google.es/citations?user=RRgHmSsAAAAJ&hl=es&oi=sra>
- Bryman, A. (2022). *Social research methods* (6th ed.). Oxford University Press. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=N2zQCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bryman,+A.+\(2022\).+Social+research+methods+\(6th+ed.\).+Oxford+University+Press&ots=dqMyBRM4ue&sig=nXpi2sQ1w2P2iqvo-2Gy22\\_UQXA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=N2zQCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bryman,+A.+(2022).+Social+research+methods+(6th+ed.).+Oxford+University+Press&ots=dqMyBRM4ue&sig=nXpi2sQ1w2P2iqvo-2Gy22_UQXA#v=onepage&q&f=false)
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley. <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b4906221&seq=7>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge. Recuperado de: <https://repositories.nust.edu.pk/xmlui/bitstream/handle/123456789/27225/Managing%20Performance%20International%20comparisons%202008%20by%20Geert%20Bouckaert.pdf>
- Cabrera, G. (2022). *Gestión administrativa y eficiencia en la contratación de bienes y servicios menores a 9 UIT en el personal administrativo de una municipalidad distrital en Lima Sur*. [Tesis de licenciatura, Universidad Científica]. <https://hdl.handle.net/20.500.12805/3132>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)

- Cruzado Díaz, M. F. (2021). *Formulación del requerimiento en la contratación de obras públicas en el Gobierno Regional de La Libertad, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/69220>
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing. [https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=&id=WFp5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT1&dq=info:bDRG4rsVb2AJ:scholar.google.com&ots=yc2vqB4vg8&sig=zIxcM MuNHty UTGmB75SzrVufzM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=&id=WFp5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT1&dq=info:bDRG4rsVb2AJ:scholar.google.com&ots=yc2vqB4vg8&sig=zIxcM MuNHty UTGmB75SzrVufzM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference (16.ª ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://www.semanticscholar.org/reader/3e42246ee04eeab4fce7b4bd80c13c59bc21292>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press. [https://www.academia.edu/1968512/The\\_wisdom\\_of\\_teams\\_Creating\\_the\\_high\\_performance\\_organization](https://www.academia.edu/1968512/The_wisdom_of_teams_Creating_the_high_performance_organization)
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias... (Vol. 4)*. Gestión 2000. Recuperado de: [https://books.google.com/books/about/Ingenier%C3%ADa\\_de\\_las\\_competencias.html?id=SNRVAAAACAAJ](https://books.google.com/books/about/Ingenier%C3%ADa_de_las_competencias.html?id=SNRVAAAACAAJ)
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00783-z>









































