

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.3530](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3530)

## Competencias gerenciales y cultura organizacional en la gestión por resultados en una entidad policial, Lima – 2022.

Linda Edith Huayta Bonifacio

[edithhuayta@gmail.com](mailto:edithhuayta@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-1931-6593>

Dr. Flabio Romeo Paca Pantigoso

[rpacapantigoso@gmail.com](mailto:rpacapantigoso@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-6921-4125>

Universidad César Vallejos LIMA— PERÚ

### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general: Determinar el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión por resultados en una entidad policial, Lima - 2022. Actualmente se requiere poner énfasis en las competencias del líder, del que dirige la organización, así como también el compromiso y la cultura de la organización para lograr los resultados previstos en la planificación estratégica. El presente estudio siguió una investigación de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte trasversal de alcance correlacional causal. Se aplicó la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario para las tres variables de estudio. La muestra comprendió a todos los colaboradores del Área Administrativa totalizando a 115 entre el personal Cas y terceros. Como conclusión del estudio se afirma que el valor de significancia es menor a 0.05, por lo cual, se puede afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y asegurar que las competencias gerenciales y la cultura organizacional impactan positivamente en la Gestión por resultados en la entidad policial, Lima - 2022.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales; cultura organizacional; gestión por resultados.

Correspondencia: [edithhuayta@gmail.com](mailto:edithhuayta@gmail.com)

Artículo recibido: 10 julio 2022. Aceptado para publicación: 10 agosto 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Huayta Bonifacio, L. E., & Paca Pantigoso, D. F. R. (2022). Competencias gerenciales y cultura organizacional en la gestión por resultados en una entidad policial, Lima – 2022 . Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 6074-6113. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.3530](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3530)

## Management skills and organizational culture in results-based management in a police entity, Lima - 2022

### **ABSTRACT**

The general objective of the research carried out was: To determine the impact of managerial competencies and organizational culture on results-based management in a police entity, Lima - 2022. Currently it is required to emphasize the competencies of the leader, of the one who directs the organization, as well as the commitment and culture of the organization to achieve the expected results in strategic planning. The present study followed an applied research, quantitative approach, non-experimental cross-sectional design of causal correlational scope. The survey technique was applied using the questionnaire as an instrument for the three study variables. The sample included all the collaborators of the Administrative Area totaling 115 among the Cas staff and third parties. As a conclusion of the study, it is affirmed that the chi square significance value is less than 0.05, for which it can be affirmed that there are sufficient reasons to reject the null hypothesis and ensure that managerial competencies and organizational culture have a positive impact on management. by results in the police entity, Lima - 2022.

**Keywords:** Managerial competencies; organizational culture; results-based management.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación con el título “las competencias gerenciales y cultura organizacional en la gestión por resultados”, comprende un estudio sobre el desarrollo de una organización orientada al servicio del ciudadano. En ese sentido, se requiere por parte del que dirige la organización, el dominio de competencias gerenciales que lleven a lograr los objetivos planteados por la entidad y por ende a los resultados esperados que están enmarcados en el plan estratégico de la organización. (Alles, 2007)

Hoy en día en el mundo, las compañías o instituciones tienden a repensar, perfeccionar y mejorar su gestión empresarial para lograr resultados exitosos y beneficiosos. Por ello, desde el nivel de gobierno se busca tomar medidas planteándose políticas que conlleven a objetivos como: la búsqueda de intereses comunes para satisfacer las necesidades sociales, entre los que se pueden mencionar: establecer servicios públicos, servicios de salud, controlar la producción de alimentos, administrar la política monetaria y las actividades económicas, además de la coordinación y dirección de la economía del país. En todos los sistemas económicos, existe heterogeneidad en el desempeño de las empresas (medido a través de la productividad) (Cepal, 2021, p.184).

Por otro lado, el recurso humano de la organización que no está identificado, comprometido, que no comparte una cultura, que no forma equipos de trabajo; nunca se comprometerán activamente en todos los cambios que decida enfrentar la organización. Asimismo, tenemos una realidad de mucha demanda en las organizaciones como es la Gestión por resultados; se requiere resultados con la ejecución de los fondos públicos. Por ende, se necesita que las organizaciones se orienten al logro de resultados y no solamente se ciñan a cumplir con sus funciones y actividades. (García y García, 2010).

En la entidad policial, de acuerdo al diagnóstico publicado en su página web, denominado Informe diagnóstico-sistema de control interno, existen desafíos que enfrentar en correspondencia con las variables de investigación. Siendo entre ellas las siguientes debilidades: (a) Falta considerar políticas de difusión para los documentos de gestión aprobados; (b) Afianzar una política de evaluación costo-beneficio en las actividades programadas; (c) El sistema de información de planificación y presupuesto tiene poca

vinculación con el sistema de logística, el sistema contable y tesorería. Finalmente, se menciona la falta de normativas de autoevaluación al interior de cada Área.

En ese sentido, se define el Problema General: ¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión por resultados en una entidad policial, Lima - 2022?

Asimismo, se formularon los siguientes problemas específicos: 1. ¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la planificación para resultados en una entidad policial, Lima - 2022?; 2. ¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en el presupuesto por resultados en una entidad policial, Lima - 2022?; 3. ¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión financiera en una entidad policial, Lima - 2022?; 4. ¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión de programas y proyectos en una entidad policial, Lima - 2022?; 5. ¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en el monitoreo y evaluación en una entidad policial, Lima - 2022?

El presente estudio tiene una justificación teórica, porque se buscó aportar conocimiento con los resultados de la investigación, con el estudio de las variables: competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión por resultados. Asimismo, tiene una justificación práctica, ya que busca afianzar el comportamiento organizacional, tanto en la aplicación de las competencias gerenciales a través del líder de la organización, como la asociación de los servidores en la obtención de los objetivos organizacionales en una gestión por resultados. Asimismo, tiene una justificación metodológica, ya que se presenta instrumentos validados de tres variables como son de competencias gerenciales, cultura organizacional y gestión por resultados, que pueden ser de mucha utilidad para futuras investigaciones.

Finalmente tiene una justificación social, porque los resultados del presente estudio se revertirán en beneficio de los usuarios y colaboradores que conforman la entidad policial, mejores servicios, atención, resultados en base a una planificación de mediano a largo plazo con indicadores de desempeño claros y frente a un equipo de servidores que se identifican con los cambios que propicie su institución. En consecuencia, para el presente estudio se ha planteado como Objetivo General: Determinar el impacto de las

competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión por resultados en una entidad policial, Lima - 2022. También, se ha planteado los siguientes objetivos específicos: 1. Determinar el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la planificación para resultados en una entidad policial, Lima - 2022; 2. Determinar el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en el presupuesto por resultados en una entidad policial, Lima - 2022; 3. Determinar el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión financiera en una entidad policial, Lima - 2022; 4. Determinar el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión de programas y proyectos en una entidad policial, Lima - 2022; 5. Determinar el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en el monitoreo y evaluación en el en una entidad policial, Lima - 2022.

En el presente estudio, se ha planteado la siguiente Hipótesis General: Las competencias gerenciales y la cultura organizacional impactan positivamente en la gestión por resultados en una entidad policial, Lima - 2022. Asimismo, se ha planteado las siguientes hipótesis específicos; 1. Las competencias gerenciales y la cultura organizacional impactan positivamente en la planificación para el resultado en una entidad policial, Lima – 2022; 2. Las competencias gerenciales y la cultura organizacional impactan positivamente en el presupuesto por resultados en la entidad policial, Lima – 2022; 3. Las competencias gerenciales y la cultura organizacional impactan positivamente en la gestión financiera en la entidad policial, Lima – 2022; 4. Las competencias gerenciales y la cultura organizacional impactan positivamente en la gestión de programas y proyectos en una entidad policial, Lima – 2022; 5. Las competencias gerenciales y la cultura organizacional impactan positivamente en la gestión de programas y proyectos en la entidad policial, Lima – 2022.

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio consideró investigaciones en el ámbito nacional e internacional que permitió tener una comprensión detallada: En el ámbito nacional tenemos a Núñez y Díaz (2017) en su artículo titulado *“Perfil por Competencias Gerenciales en la alta dirección de las instituciones educativas”*, concluyó que las competencias gerenciales que deben demostrar las autoridades educativas es manejo directivo para consolidar los procesos de gestión; (b) liderazgo; (c) gestión innovadora para alcanzar sus

objetivos. Cárdenas (2020) en su estudio sobre *Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente*; concluyó que su variable habilidades directivas y la variable clima organizacional influyen en 56.6% de la variable dependiente compromiso laboral.

Salgado (2021) en su estudio sobre Competencias gerenciales y cultura organizacional; concluyó que la significación estadística es menor de 0.05 y, con el coeficiente de correlación de 0.54 indicando una relación moderada y, ello se debe a que la cultura organizacional de la entidad está fuertemente asociada con las competencias de acuerdo a como oriente la entidad a lograr sus resultados, desarrollar una comunicación afectiva, trabajo en equipo, un liderazgo innovador y mejora continua. Asimismo, concluyó que las variables competencias gerenciales se relaciona de manera medida con la cultura organizacional, con un nivel de significación menor de 0.05, y un coeficiente de correlación de 0.42, en vista que los principios y filosofía de vida de la entidad se afecta cuando la gerencia se traza objetivos y metas teniendo en cuenta las normas legales vigentes.

Seguidamente resalta que la relación entre la capacidad de servicio de la gerencia y la cultura organizacional es moderada, con la significación estadística menor de 0.05 y el coeficiente de correlación de 0.418, ello permite comprender que la cultura organizacional se afianza cuando la gerencia identifica, comprende y satisface las necesidades del personal de la entidad en forma oportuna. Otro concluye que, la capacidad de innovación y la mejora continua realizada por la gerencia tiene relación moderada con la cultura organizacional porque permite reconocer las oportunidades y direcciona los esfuerzos de cara a la optimización de los procesos. Ruiz (2021) sustentó su estudio sobre “Gestión por resultados y la competencia laboral”, investigación de tipo básico, correlacional, concluyendo que hay relación significativa alta, directa y positiva con las variables de estudio. Reyes & Moros Fernández (2019), en su enunciado “La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio”, concluyó que cada trabajador puede aportar positivamente en la organización, pero lo que se quiere alcanzar es que se genere en todo el personal una cultura de cohesión, de trabajo participativo para construir una filosofía y práctica organizacional.

Asimismo, Palafox, Ochoa & Jacobo (2019) refirió en su estudio a la **cultura**

**organizacional como fundamento para la existencia en las organizaciones, que** la cultura organizacional es de gran de importancia dentro las organizaciones, pues su gestión es vista correctamente y con una gran posibilidad e importancia, la cual permite mantener las buenas relaciones humanas y clima laboral, e influir positivamente en todos los trabajadores, siendo esta última actitud un valor y grado que una empresa o institución desea llegar.

Por otro lado, en su investigación Claudio (2020), sobre cultura organizacional y desempeño laboral, determinó la relación positiva media con las variables anteriormente mencionadas, la medida del coeficiente de correlación Spearman y la prueba estadística de correlaciones bivariados, el valor de significancia de 0,0016 menor a 0,05. Según, Vidal - Chamorro, Martel-Carranza, & Torero-Solano (2021), en su investigación *“La gestión pública y el presupuesto por resultados”* concluyó: El liderazgo en la gestión pública es trascendental, por ello, se requiere de gerentes lideres que puedan llevar a los equipos de trabajo, a la realización de los objetivos y metas enfocados en una gestión por resultados, teniendo en cuenta sobre prácticas de políticas públicas que beneficien a los administrados.

Asimismo, concluyó que la planificación estratégica es importante, desarrollar planes y ejecutarlos para el logro de los objetivos. Proyectar soluciones a mediano y largo plazo siguiendo una hoja de ruta. Si no existe un plan se seguirá el camino de la improvisación, lo cual pondrá en riesgo la gestión. Por otro lado, manifiesta que la comunicación dentro de la entidad debe ser asertiva, para evitar malas interpretaciones, incertidumbre, pérdida de tiempo, recursos malgastados, y por lo tanto sobreviene el no logro de los objetivos planteados. Finalmente, se requiere que en la entidad se maneje la flexibilidad ante los cambios que se presenten en la administración pública. Flores y Delgado (2020) en su enunciado *“gestión por resultados y calidad de atención”*, concluyó que la gestión por resultados se explica con la correcta planificación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades planificadas en su POI, demostrando los servidores a los usuarios los elementos de la calidad de atención.

Quispe (2022), en su estudio Competencias gerenciales y gestión administrativa, concluyó que existe entre ambas variables una relación positiva en un nivel regular. Por

otro lado, Díaz, Núñez y Cáceres (2018) en el artículo realizado sobre *“Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional”*, concluyeron que las variables competencias gerenciales y la gestión por resultados tienen una influencia positiva en la identidad institucional, ya que las variables independientes son concordantes con la identidad institucional. Asimismo, Gonzales (2019) en su investigación sobre *“Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en una entidad de gobierno municipal”*, concluyó que hay una relación positiva considerable y directamente proporcional entre las variables de estudio.

En el ámbito internacional, se encuentra Álvarez (2018), con *“la investigación Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile”*, donde concluye que en las variables de investigación se han tomado en cuenta en la intervención, solo un indicador de impacto y uno de proceso para la medición de resultados finales concentrando mayor atención en indicadores de resultados de etapas intermedias o de producto. Lo cual, no permite alcanzar el objetivo de los programas sociales y se suma a ello, la disminución de la exigibilidad de los mismos indicadores. Asimismo, manifestó que se halló del análisis de indicadores sociales, que el 23% son de tipo calidad y un 76% de tipo efectividad, lo cual reafirma la idea, que los servicios consideran indicadores de desempeño de bajo riesgo, que no involucren un alto nivel de exigencia para la entidad.

Lizana, & Huamán (2022) en su artículo *Gestión por resultados en organizaciones públicas de salud*, concluyó que hay poco conocimiento sobre gestión por resultados en los profesionales de las organizaciones y que se hace de gran importancia conocer ya que ayudaría grandemente en su desempeño en la entidad. Asimismo, Vesga et al. (2020), en su artículo *“Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional”*, concluyó: El liderazgo en la entidad, la disponibilidad de trabajar en equipos, buena comunicación y el conocer la organización pueden ser gravitantes para la comprender las características de las diferentes formas de cultura organizacional.

Guillen y otros (2017) en su investigación sobre *“Competencia de los gerentes educativos y cultura organizacional en los colegios públicos”* concluyó que las



competencias de una gerencia se relacionan con el liderazgo y la cultura organizacional de cara a la mejora continua, donde todos se comprometen por las propuestas de cambios hasta institucionalizarse en la entidad las nuevas formas de actuar cotidianamente. Otra de las conclusiones es sobre que, la experiencia en el centro de trabajo permite diseñar e implementar estrategias que permiten la institucionalización de la cultura del mejoramiento continuo a través de un trabajo organizado. Finalmente, concluye que hoy en día se requiere en la gestión pública dar prioridad a la educación, como clave de superación del atraso en coherencia con las buenas costumbres, la responsabilidad y los valores éticos.

Según, Ramos (2016). en su estudio “Gestión por resultados”, concluyó que este modelo de Gestión implica atender grandes retos, que le den sostenibilidad, los cuales son: implementar arreglos institucionales, el fortalecimiento de capacidades institucionales, definir una agenda política con aliados que contribuyan en distintas prioridades al logro de la visión y agenda planificada, el cambio cultura, implementar el proceso de evaluación transversal para un mejor desempeño gubernamental. Asimismo, Morales (2021) en su artículo *Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19* concluyó que las organizaciones deben contar con gerentes que tengan liderazgo, que sus competencias estén en relación con la comunicación, el trabajo en equipo, motivación, la empatía, el dominio de herramientas digitales, la innovación, adaptabilidad y creatividad.

Vargas & Zavaleta (2020), en su artículo; *“La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales”*, concluyó que al medir la calidad del gasto se logró visualizar otros instrumentos de Presupuesto por resultados, siendo uno de ello la evaluación de impacto en el gasto ejecutado. Observándose una relación directa con el gasto por programa. Asimismo, Barrios-Hernández, Contreras-Salinas & Olivero-Vega (2019), en su artículo; *“La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional”* concluyó: Se debe desarrollar en la entidad el compromiso de todos los actores para que actúen coordinadamente en el desarrollo de mecanismos de mejoramiento en las organizaciones, siendo importante comprometer a los que lideran la organización con todo el personal.

Por otro lado, Méndez (2019), en su estudio *“Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia”*, concluyó la influencia recíproca entre la visión institucional, los objetivos y metas y las actividades conllevan a valorar la identidad y la cohesión entre los servidores de la organización. La estructura define finalmente las características y rasgos de la cultura, los que se toma en cuenta para la programación y ejecución de actividades y cursos. Hernández (2020), en su estudio *“Sistematización de Competencias Gerenciales de Directivos de Enfermería en el Contexto Hospitalario”*, concluyó que dentro de las Competencias Gerenciales, en lo que compete a las directivas de salud y enfermería, se observan dentro de temática variada, el fin de mejorar la gestión administrativa y la visualización de una mejor calidad en base a la salud de los ciudadanos y la garantía de las Instituciones Hospitalarias.

Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván & Rozo (2018) en su estudio *“Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables”*, concluyó como los colaboradores y los grupos de una entidad fortalecen sus costumbres, actitudes, valores y ello, termina influyendo en el desenvolvimiento de la organización. Asimismo, Reyes & Fernández (2020) concluyó que la centralización de la toma de decisiones en la entidad, no genera espacios de participación, ya que todo está dicho, el personal se aparta y su contribución es limitada. Ello, afecta debilitando el desarrollo de la identidad y compromiso institucional.

Ponce y Morales (2021), en su estudio sobre *“Las competencias gerenciales del personal directivo y su incidencia en la cultura organizacional”* concluyó, que la variable competencia gerenciales influyen en la cultura organizacional en los siguientes aspectos: trabajo en equipo, solidaridad entre compañeros, reconocimiento por méritos, retroalimentación en las actividades designadas, creyendo en el personal, comunicándoles su verdadero potencial, resolviendo conflictos, siendo líder y tomando decisiones oportunas. Asimismo, Ramírez (2020) concluyó que en una organización se debe tomar en cuenta que la aplicación de la eficacia, eficiencia y productividad, que tienden a conducir al buen desarrollo cultural, el cual conlleva al logro de sus objetivos, los cuales alcanzan una determinada meta rentable y a la vez deseada. Por otro lado, Maestre & Bracho (2019), en su artículo *“Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano”*, concluyó que cada

trabajador y sus fortalezas debe comprenderse en el contexto de la cultura y que los directivos de la organización deben asumir sus responsabilidades de atender los requerimientos necesarios del conjunto de trabajadores que se encuentran en la organización.

Asimismo, manifestó que la influencia es positiva porque la gerencia emplea sus capacidades, habilidades y destrezas para llegar a alcanzar los objetivos propuestos en la entidad, sobre todo teniendo en cuenta que la cultura organizacional es cambiante en las organizaciones porque es afectada por diversos factores que determinan la conducta propia y grupal de los servidores, conllevando a convertirse la actualización en prioridad. Los gerentes son conscientes que mediante la cultura organizacional se da fundamento a la base de los trabajos y actividades que realiza el personal, dando a lugar que compartan juntos: protocolos, principios y formas de actuar, expresiones propias que conllevan a formar parte del grupo, tener identidad y valores para el éxito de la entidad.

Por otro lado, Sánchez, Sánchez & Pinedo (2020), concluyó que la relación que deben tener los empleados, en conjunto con los directivos de una determinada empresa debe ser saludable, a fin de obtener grandes beneficios o éxitos organizacionales. Se ha visualizado que las empresas de servicios públicos deben fomentar las relaciones interpersonales entre sus colaboradores, las gerencias y otros empleados que comprenden a la organización, a través del trabajo colaborativo, resultando importante promover la empatía y el manejo de relaciones entre los mismos, con el fin de mitigar posibles conflictos y acentuar el logro de los objetivos organizacionales. Finalmente, Mena (2019) concluyó que una entidad puede conseguir una cultura organizacional encaminada cuando sus éxitos tienen que ver con su identidad. Asimismo, cuando sus servidores permanecen comprometidos e identificados con su labor. Por otro lado, Pérez (2023) en su artículo “Cultura organizacional y liderazgo: caso oriental y occidental” concluyó: La cultura organizacional es muy importante y en algunas situaciones es una barrera para algunos estilos de liderazgo, abriendo una brecha entre los que lideran, dificultando la ejecución de los objetivos de la entidad, por decir de otro modo, teniendo influencia en la eficacia gestión de la organización.

En ese sentido, las variables de investigación que corresponden al presente estudio tienen el siguiente sustento teórico en teorías y estudios realizados: Competencias

gerenciales, según, Solorzaño (2008, p. 250) las competencias gerenciales son todas las estrategias, procedimientos que se pone de manifiesto para llegar a solucionar los problemas que se presentan, teniendo en cuenta la toma decisiones dentro del ámbito del desarrollo organizacional. Por ello, corresponde aplicar la asimilación y la acomodación de conocimientos, procedimientos, técnicas, estrategias tanto formales como informales, sobre todo en situaciones de incertidumbre. Asimismo, Camacaro (2016, p. 9) define que las competencias gerenciales son habilidades, destrezas, conocimientos de gestión que ponen de manifiesto los que lideran las organizaciones. Por otro lado, Hernández (2020) concluye que las competencias gerenciales impulsan desempeños innovadores y de alta competitividad en el desarrollo profesional, impulsando la mejora continua del saber hacer y el ser.

Por lo tanto, se considera que las competencias gerenciales están conformadas por la práctica de una suma de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, actitudes y valores que demanda obtener a un gerente, cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales; comprometiendo a todos los colaboradores a encaminarse en bien de la visión y misión de la entidad. Por otro lado, Ávila (2021) refirió que hoy existe necesidad de un líder que posea competencias gerenciales relacionadas con las habilidades blandas y habilidades en tecnología de la información. Por otro lado, Ortiz (2022) señaló que Las competencias gerenciales deben entenderse que es fundamental en la gestión en la organización, pero debe estar de cara al área donde se desarrolla cada líder. La especialidad en la materia como base fundamental para el éxito de la organización, porque de lo contrario quedará reducido a la improvisación y al retroceso de la entidad. Asimismo, señaló que se requiere hoy más que nunca la generalización de la gestión por competencias en todas las instituciones del sector público para encaminar el desarrollo y logros institucionales. Del mismo modo, Chiatchoua (2021, p. 60) concluyó: Es importante el ambiente donde se desarrolla el gerente en una entidad, porque permite el despliegue de sus habilidades gerenciales.

En ese sentido, se tomará como dimensiones de competencias gerenciales lo señalado Spencer (1993, p. 43, citado por Alles 2007, p.83) se consideró: Dimensión 1: Desarrollo de personas; es la orientación que realiza la gerencia a los colaboradores de la empresa,

propiciando actividades de desarrollo de las competencias que es necesario afiancen los servidores en la entidad. Asimismo, Camacaro (2016, p. 10) refirió que el desarrollo de las personas es la acción asumida por la entidad para la capacitación profesional y desarrollo de sus habilidades en beneficio de la organización.

Cuando una organización planifica la formación de sus trabajadores, lo que busca es propiciar la difusión de conocimientos y socializar la práctica de ello, en cada uno de los colaboradores, que cada uno realice con éxito sus responsabilidades de cara a resultados concretos y generar innovaciones para enfrentar los desafíos que requiere el mundo de hoy. Indicadores: Orientación al trabajo, Formación permanente (capacitación, entrenamiento) Motivación, Autocontrol y Resolución de problemas.

Dimensión 2: Dirección de personas; comprende la responsabilidad que tiene la gerencia de señalar y dirigir el esfuerzo, la perseverancia y los valores del personal hacia su propio desarrollo y alinear las aportaciones de cada profesional en beneficio de la organización. Asimismo, la dirección de personas se traduce en reconocer las fortalezas, las capacidades del personal y asignar funciones para lograr los objetivos de manera exitosa. Indicadores: Ética, Liderazgo, Claridad del trabajo, Innovación y Comunicación.

Dimensión 3: Trabajo en equipo y cooperación; es la capacidad de buscar trabajar en conjunto, promoviendo la unión para lograr objetivos comunes. Asimismo, es la capacidad de trabajar y permitir que los colaboradores trabajen. Spencer y Spencer (1993, citado por Camacaro, 2017, p. 10)

El trabajo en equipo genera entre el personal y la gerencia un lazo de lealtad, plena seguridad, comunicación y elevada autoestima satisfaciendo las necesidades individuales del personal, valorando su sentido de pertenencia y esfuerzo por acrecentar siempre relaciones de confianza, compromiso dentro y fuera del equipo. Indicadores: Comunicación, Confianza recíproca, Flexibilidad, Compromiso y Optimismo.

Dimensión 4: Liderazgo; es el factor primordial que permite a la entidad visionar a mediano y largo plazo a dónde quiere llegar la organización y convertirlo en una realidad. Asimismo, el liderazgo permite que exista entre el personal una motivación constante en

el desarrollo de sus responsabilidades. Spencer y Spencer (1993, citado por Camacaro, 2017, p.10)

El liderazgo en la organización es vital para que se logren los objetivos institucionales. Esta competencia de liderazgo permite guiar y dirigir a la organización con la participación de todos los colaboradores, siempre encaminando en la visión y misión institucional. Indicadores: Toma de decisiones, Comunicación, Trabajo en equipo y Evaluación.

En la variable Cultura organizacional, Rodríguez (2012, p. 30) refirió que la cultura organizacional es la manera de pensar, el sentimiento que tiene el personal con las experiencias, actividades que comparten en la organización. Por otro lado, Alles (2018) refirió que la cultura organizacional tiene una importancia gravitante en una entidad, al margen de los objetivos y propósitos que persiguen. Ello, permite que el personal de la entidad se sienta identificado con la visión su organización, asumiendo su identidad y su cultura. En base a ello, Vargas & Flores (2020) concluyó que, la cultura organizacional está directamente relacionada con el conocimiento que tiene el personal de la misión institucional, el hecho de saber los objetivos que persigue la entidad. Ello, empodera al personal, al trabajo en equipo y al desarrollo profesional de cada uno de los servidores.

Asimismo, cultura organizacional según Schein (1986, p. 56) es la forma de conducirse que un grupo específico creó, para poder solucionar los problemas más saltantes de su comunidad tanto externa como de cohesión interna, con muy buenos resultados, por lo que son considerados por ellos como válidas. Por otro lado, Chiavenato (1999, p. 464) concluye que cultura organizacional es un cúmulo de vivencias, principios y valores que son reconocidos como una forma de vida e interacción por todos los que conforman la organización. Para Céspedes (2020) se debe analizar que la cultura organizacional que exista en una organización debe ser congruente con el personal. El servidor debe conocer que su comportamiento debe estar de cara al logro de los objetivos institucionales, pero también se debe afianzar el componente afectivo, lo que siente el trabajador por su entidad.

Por otro lado, Vargas et al. (2019) concluyó que la necesidad que tienen las organizaciones es de contar con un personal capaz, competitivo, y con la disposición a conseguir los objetivos institucionales, que permite lograr la eficiencia en su desempeño.

En ese sentido, la Cultura organizacional, según Denison et al. (2003) comprende las siguientes dimensiones: Dimensión 1: Involucramiento; Consiste en el compromiso del personal en la organización y la capacidad de influencia de todo el equipo en la entidad. Es el empoderamiento de los colaboradores, en su construcción personal y el desarrollo de sus capacidades en todas las áreas de la organización (Denison et al., 2003, p. 208). Asimismo, ello permite que el personal se organice en los equipos de trabajo, con un sentido de pertenencia y participando en las decisiones de cara al logro de los objetivos institucionales. Indicadores: *Empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.*

**Dimensión 2:** Adaptabilidad; consiste en la capacidad que tienen los colaboradores de la entidad en adaptarse a los cambios y exigencias de la población, tanto interna como externamente e interrelacionarlos entre sí. (Denison et al., 2003, p. 208). Asimismo, ello trae consigo la introducción de cambios que beneficia a la empresa. Indicadores: *Orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizacional.*

**Dimensión 3:** Misión; es responder a la pregunta que sentimos como organización, cuál es nuestra labor, que hacemos como organización para lograr los objetivos propuestos y la visión de futuro planteada a mediano plazo (Denison et al., 2003, p. 208). Asimismo, representa el camino a seguir en el presente de cara a las metas y los objetivos detallados en la planificación estratégica. Indicadores: Dirección estratégica, metas y objetivos y visión. **Dimensión 4:** Consistencia; esta dimensión se traduce en la consistencia de comportamiento del personal en la organización, la cohesión que tienen, los valores que comparten, aunque tal vez, tengan diferentes puntos de vista, planifican actividades en conjunto y coordinadas. ([Denison et al., 2003, citado por](#) Cueva, & Gómez, 2018). Asimismo, las instituciones que se distinguen por proyectos comunes, actividades hechas cuyos influyen de manera significativa en el desenvolvimiento del personal de la organización. Indicadores: Valores centrales, acuerdos y coordinación e integración.

En la Variable Gestión por resultados, según García y García (2010, p. 7) lo define como una estrategia de gestión que enrumba el accionar de los servidores de la organización al cumplimiento de la generación del mayor valor público que se requiera, teniendo en cuenta los instrumentos de gestión que en forma participativa se implementa en las

organizaciones públicas para la mejora de vida de la sociedad, con equidad y sostenibilidad.

Asimismo, Machicao (2008, p. 7) refirió que la gestión para resultados es una herramienta de concretización de logro de los objetivos del Estado, enfocándose en el resultado como línea de intervención. Hoy en día es importante que las organizaciones orienten sus acciones a una gestión por resultados, lo cual, conducirá al logro de los resultados esperados en los planes a mediano y largo plazo. Por otro lado, Huanca-Isidro (2019, p.38) refirió que la dimensión de *presupuesto por resultados* mejora la calidad de inversión en todas las gestiones de las instituciones públicas del Perú. Mejora la capacidad del gasto público, dando como resultado cubrir las necesidades que el ciudadano requiere.

Las Dimensiones de Gestión por resultados, según García y García (2010) plantea las siguientes dimensiones significativas:

**Dimensión 1:** Planificación para resultados; la planificación orientada a resultados es de naturaleza estratégica, tanto participativo y operativo. Y porque responde a la interrogante ¿a dónde queremos ir? entendiendo que esta visión de futuro, con planes a mediano y largo plazo, plantean objetivos que la organización bajo un diagnóstico en todos sus factores se propone lograr con la participación de todos sus integrantes. El Plan a mediano plazo debe contener objetivos, metas, programas, proyectos, actividades, indicadores de evaluación por resultados, los cuales deben tener un presupuesto, y operacionalizado en planes anuales, con conocimiento de la organización. Indicadores de la planificación: *Capacidad estratégica, Operatividad y Carácter participativo de la planificación*. **Dimensión 2:** Presupuesto por resultados (PpR); el Presupuesto por resultados está compuesto por la agrupación de procesos e instrumentos que tienen que ver con la integración sistemática del análisis sobre los resultados de la gestión pública a la ejecución de los recursos.

Para la implementación del Presupuesto por resultados se necesita, según Marcel (2007, citado en García y García, 2010, p. 37): (a) información detallada de seguimiento y evaluación sobre los recursos asignados a los proyectos o actividades que tuvieron presupuesto; (b) Tener la formalidad de los procedimientos explícitos para analizar la



información durante el proceso de formulación del presupuesto; (c) Los incentivos complementarios por el logro de los óptimos resultados en los indicadores establecidos; y (d) La difusión de la utilidad de normas financieras para que las organizaciones utilicen con eficiencia los recursos para el logro de los resultados. Indicadores: Formulación del presupuesto sobre la base de programas o proyectos, Perspectiva presupuestaria de mediano plazo, Evaluación de la efectividad del gasto, Incentivos para la efectividad de la gestión y Difusión de la información.

Dimensión 3: Gestión financiera pública (GFP); la Gestión financiera pública son todos los componentes administrativos de las instituciones públicas que permiten que se capten recursos y se apliquen de acuerdo a los objetivos y metas trazadas. Asimismo, su conformación consiste en normas, principios, organismos, recursos, todos los procedimientos que se entrelazan; de programación, gestión y control que permite captar los recursos y los gastos que corresponden. Makón (2000, citado en García y García, 2010, p. 50).

La Gestión financiera tiene los siguientes componentes: (a) Contabilidad; (b) Administración presupuestaria; (c) administración de la deuda; (d) administración del efectivo; (e) administración tributaria. Todos los elementos deben estar integrados, interrelacionados, a cargo de un órgano coordinador que en su competencia se encuentre la reglamentación y sumándose a ello todos los elementos deben ser consistentes entre sí e intercomunicarse automáticamente a través de medios electrónicos para su efectividad. (García y García, 2010, p. 50). Indicadores: Gestión presupuestaria y financiera, Sistema de Adquisiciones y Auditoría externa e interna

**Dimensión 4:** Gestión de programas y proyectos; la gestión de programas y proyectos es el mecanismo mediante el cual el estado produce los bienes y servicios que permite el logro de los objetivos establecidos en el plan de mediano o largo plazo del gobierno. Por ello, es necesario que las organizaciones públicas que cuentan con programas y proyectos tengan una planificación de su sector a mediano plazo coherente con los objetivos y estrategias del plan nacional. En ese sentido, los planes deben comprender metas plurianuales y anuales de provisión de bienes y servicios, indicando los responsables para su ejecución (García y García, 2010, p. 64). Indicadores: Evaluación y priorización de proyectos, Gestión de bienes y servicios producidos

**Dimensión 5:** Monitoreo y evaluación; el monitoreo y evaluación son dos instrumentos vitales en la gestión de las organizaciones. El monitoreo es el levantamiento continuo de la información con la aplicación de indicadores predeterminados que va a dar como resultado la información sobre el avance y logro de los objetivos trazados, así como el uso de los fondos asignados. Asimismo, la evaluación es un proceso de observación sistemática y objetiva de un programa o proyecto en marcha o finalizado, para determinar la oportunidad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la sostenibilidad del programa o proyecto para su desarrollo; de cara a la toma de decisiones. (OCDE, 2002, citado en García y García, 2010, p.75). Indicadores: Monitoreo de la gestión y Evaluación de la gestión.

## **METODOLOGIA**

### **Diseño de investigación**

El diseño del estudio es no experimental – transversal – correlacional causal; lo que significa que el investigador busca relaciones causales con las variables de investigación; se buscó determinar el impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión por resultados en un solo momento, para luego realizar el procedimiento estadístico correspondiente. (Hernández, et al, 2013). En el estudio a través de las hipótesis se sugieren posibles escenarios de la correlación entre las variables o que aporten indicios acerca de las causas posibles que genera un fenómeno.

### **Población, muestra, muestreo**

La población estuvo representada por 115 colaboradores del Área de administración de una entidad policial. Se tomo para la investigación a toda la población comprendida por los 115 colaboradores del Área administrativa de la entidad policial.

Criterios de inclusión:

- Personal CAS y terceros del Área administrativa

Criterios de exclusión:

- Gerentes y jefes de unidad

Con los instrumentos se realizaron la recolección de información de todo el personal CAS y terceros que laboran en el área administrativa de la entidad policial, siendo el personal mencionado la unidad de evaluación y estudio.

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

Se empleó para la investigación la técnica de la encuesta y, como instrumento el cuestionario para las tres variables de estudio. El instrumento especifica una escala de medición Ordinal: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Al respecto, se denomina encuesta como la búsqueda de información de un grupo de participantes elegido para la muestra seleccionada, para ello, entregarán sus respuestas a través del instrumento: el cuestionario (Check y Schutt, 2012, p. 160).

Siendo el cuestionario un instrumento que “permite la recolección de información cuantitativos de forma estandarizada cuyos datos sean internamente consistentes y coherentes para el análisis” (Jain et al, 2016).

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

De acuerdo al objetivo general planteado, los resultados inferenciales muestran que las competencias gerenciales impactan positivamente en la gestión por resultados de una Entidad Policial, Lima - 2022, respaldado con la significación estadística por Chi-cuadrado = 18,145 y ( $p=,000 < \alpha=,05$ ), con una posibilidad de error menor a 5%.

Este resultado es similar a lo encontrado por las investigaciones de Ruiz (2021), sustentó su estudio sobre “Gestión por resultados y la competencia laboral”, investigación de tipo básico, correlacional, concluyendo que hay relación significativa alta, directa y positiva con las variables de estudio.

Asimismo, Vidal-Chamorro, Martel-Carranza, & Torero-Solano (2021), en su investigación “La gestión pública y el presupuesto por resultados” concluyó: El liderazgo en la gestión pública es trascendental, por ello, se requiere de gerentes líderes que puedan llevar a los equipos de trabajo hacia la obtención de objetivos y metas enfocados de una gestión por resultados, teniendo en cuenta la práctica de políticas públicas que beneficien a los administrados.

Al mismo tiempo, Ávila (2021) refirió que hoy existe necesidad de un líder que posea competencias gerenciales relacionadas con las habilidades blandas y habilidades en tecnología de la información. Del mismo modo, Ortiz (2022) señaló que las competencias gerenciales deben entenderse como fundamental en la gestión de la organización, pero debe estar de cara al área donde se desarrolla cada líder. La especialidad en lo que va desenvolverse es fundamental para la obtención del éxito de la organización, porque de lo contrario quedará reducido a la improvisación y al retroceso de la entidad. Asimismo, señaló que se requiere hoy más que nunca la generalización de la gestión por competencias en todas las instituciones del sector público para encaminar el desarrollo y logros institucionales.

Por otro lado, los resultados de Cultura organizacional en Gestión por resultados, tiene resultado similar a Díaz, Núñez y Cáceres (2018) en su estudio realizado sobre *“Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional”*, concluyeron que las competencias gerenciales y la gestión por resultados mantienen un predominio positivo en la identidad institucional, ya que las variables independientes presentan concordancia con la identidad institucional. Por otro lado, Lira, Rojas, Carbajal, & Sotelo (2018) en su artículo *“Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria”* concluyó, ser un gerente competente no solo significa tener un vasto conocimiento en las áreas disciplinares y humanísticas, sino va de la mano con la actitud proactiva, innovadora, toma de decisiones y tener capacidad de negociación para la resolución de conflictos en la entidad.

Asimismo, Guillen y otros (2017) en su investigación sobre “Competencia de los gerentes educativos y cultura organizacional en los colegios públicos” concluyó que las competencias de una gerencia se relacionan con el liderazgo y la cultura organizacional de cara a la mejora continua, donde todos se comprometen por las propuestas de cambios hasta institucionalizarse en la entidad las nuevas formas de actuar cotidianamente. Asimismo, Ramírez (2020) concluyó que en una organización se debe tomar en cuenta que la aplicación de la eficacia, eficiencia y productividad, tienden a conducir al buen desarrollo cultural, el cual prosigue al logro de sus objetivos, los cuales alcanzan una determinada meta rentable y a la vez deseada.

De acuerdo al objetivo específico 1, los resultados inferenciales muestran que las competencias gerenciales y la cultura organizacional no impactan positivamente en la planificación para resultados en una Entidad Policial, Lima - 2022, respaldado con la significación estadística por Chi-cuadrado = 0,935 y su significancia no es estadísticamente significativa ( $p > 0,05$ ), por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Estos resultados son similares a investigaciones como Ramos (2016) quien concluyó que este modelo de Gestión de Gestión por resultados implica atender grandes retos, que le den sostenibilidad, los cuales son: implementar arreglos institucionales, el fortalecimiento de capacidades institucionales, definir una agenda política con aliados que contribuyan en distintas prioridades al logro de la visión y agenda planificada, el cambio cultura, implementar el proceso de evaluación transversal para un mejor desempeño gubernamental. Por otro lado, tiene sustento en Lizana, & Huamán (2022) quien concluyó que hay poco conocimiento sobre gestión por resultados en los profesionales de las organizaciones y que se hace de gran importancia conocer ya que ayudaría grandemente en su desempeño en la entidad.

Asimismo, tiene sustento en Guillen y otros (2017), quien concluyó que la experiencia en el centro de trabajo permite diseñar e implementar estrategias que permiten la institucionalización de la cultura del mejoramiento continuo a través de un trabajo organizado. Por otro lado, Álvarez (2018), con la investigación “*Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile*”, donde concluye que en las variables de investigación se han tomado en cuenta en la intervención, solo un indicador

de impacto y uno de proceso para la medición de resultados finales concentrando mayor atención en indicadores de resultados de etapas intermedias o de producto. Lo cual, no permite alcanzar el objetivo de los programas sociales y se suma a ello, la disminución de la exigibilidad de los mismos indicadores.

Ante ello, Fernández (2020) concluyó que la centralización en la toma de decisiones en la entidad, no genera espacios de participación, ya que todo está dicho, el personal se aparta y su contribución es limitada. Ello, afecta debilitando el desarrollo de la identidad y compromiso institucional. Flores y Delgado (2020) en su enunciado gestión por resultados y calidad de atención, concluyó que la gestión por resultados se traduce con la correcta planificación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades planificadas en su POI, demostrando los servidores a los usuarios los elementos de la calidad de atención. Finalmente, Alles (2018) refirió que la cultura organizacional tiene una importancia gravitante en una entidad, al margen de los objetivos y propósitos que persiguen.

De acuerdo al objetivo específico 2, los resultados inferenciales muestran que las competencias gerenciales y la cultura organizacional impactan positivamente en el presupuesto por resultados en una Entidad Policial, Lima – 2022. Respaldado con la significación estadística por Chi-cuadrado = 14,828 y su significancia ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula, con una probabilidad de error menor a 5%.

Estos resultados son similares a Gonzales (2019) en su estudio sobre “Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en una entidad de gobierno municipal”, concluyó que hay una vinculación muy positiva y directamente proporcional entre sus variables. Por otro lado, Guillen y otros (2017) concluyó que la experiencia en el centro de trabajo permite diseñar e implementar estrategias que permiten la institucionalización de la cultura del mejoramiento continuo a través de un trabajo organizado.

Asimismo, Barrios-Hernández, Contreras-Salinas & Olivero-Vega (2019) en su artículo “*La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional*” concluyó: Se debe desarrollar en la entidad el compromiso de todos los actores para que actúen coordinadamente en el desarrollo de mecanismos de mejoramiento en las organizaciones, siendo importante comprometer a los que lideran la organización con todo el personal.

Finalmente, Vidal-Chamorro, Martel-Carranza, & Torero-Solano (2021) refirió que la comunicación dentro de la entidad debe ser asertiva, para evitar malas interpretaciones, incertidumbre, pérdida de tiempo, recursos malgastados, y por lo tanto sobreviene el no logro de los objetivos planteados.

Asimismo, se relaciona con los resultados de Maestre & Bracho (2019), en su artículo “Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano”, concluyó que cada trabajador y sus fortalezas debe comprenderse en el contexto de la cultura y que los directivos de la organización deben asumir sus responsabilidades de atender los requerimientos necesarios del conjunto de trabajadores que se encuentran en la organización, para motivarlos y se cumpla los objetivos planteados de la entidad.

De acuerdo al objetivo específico 3, los resultados inferenciales muestran que las competencias gerenciales y la cultura organizacional no impactan positivamente en la gestión financiera en una Entidad Policial, Lima - 2022. Respaldado por la significancia estadística por Chi-cuadrado = 0,680 con 2 grados de libertad y su significancia es estadísticamente no significativa ( $p > 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula.

Estos resultados son similares a Vidal-Chamorro, Martel-Carranza, & Torero-Solano (2021), concluyó que la planificación estratégica es importante, así como desarrollar planes y ejecutarlos para el logro de los objetivos. Asimismo, Méndez (2019), en su estudio “Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia”, concluyó La estructura define finalmente las características y rasgos de la cultura, los que se toma en cuenta para la programación y ejecución de actividades y cursos. Asimismo, se relaciona con el estudio de Flores y Delgado (2020) en su artículo gestión por resultados y calidad de atención, concluyó que la gestión por resultados se traduce con la correcta planificación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades planificadas en su POI, demostrando los servidores a los usuarios los elementos de la calidad de atención.

Núñez y Díaz (2017) en su artículo perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas, concluyó que las competencias gerenciales que deben demostrar los líderes educativos son manejo directivo para consolidar los procesos de gestión; (b) liderazgo; (c) gestión innovadora para alcanzar sus objetivos. Lizana, & Huamán (2022) en su artículo Gestión por resultados en organizaciones públicas de salud, concluyó que hay poco conocimiento sobre gestión por resultados en los profesionales de las organizaciones y que se hace de gran importancia conocer ya que ayudaría grandemente en su desempeño en la entidad.

Otro, estudio, Reyes & Fernández (2020) concluyó que la centralización en la toma de decisiones en la entidad, no genera espacios de participación, ya que todo está dicho, el personal se aparta y su contribución es limitada. Ello, afecta debilitando el desarrollo de la identidad y compromiso institucional. Finalmente, Alles (2018) refirió que la cultura organizacional tiene una importancia gravitante en una entidad, al margen de los objetivos y propósitos que persiguen.

De acuerdo al objetivo específico 4, los resultados inferenciales muestran que las competencias gerenciales y la cultura organizacional impactan positivamente en la Gestión de programas y proyectos en una Entidad Policial, Lima-2022. Respaldado por su significancia estadística del Chi-cuadrado = 30,496 y con 2 grados de libertad y su significancia es estadísticamente significativa ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Estos resultados son similares a Ponce y Morales (2021) quien refirió que la influencia es positiva porque la gerencia emplea sus capacidades, habilidades y destrezas para llegar a alcanzar los objetivos propuestos en la entidad. Asimismo, Ponce y Morales (2021) concluyó que las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en los siguientes aspectos: trabajo en equipo, solidaridad entre compañeros, reconocimiento por méritos, retroalimentación en las actividades designadas, creyendo en el personal, comunicándoles su verdadero potencial, resolviendo conflictos, siendo líder y tomando decisiones oportunas.



Por otro lado, Céspedes (2020) concluyó que se debe analizar que la cultura organizacional que existe en una organización debe ser consistente con el individuo. El servidor debe conocer que su comportamiento debe estar de cara al logro de los objetivos institucionales, pero también se debe afianzar el componente afectivo, lo que siente el trabajador por su entidad. Asimismo, Vesga et al. (2020), en su artículo “Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional”, concluyó: El liderazgo en la entidad, la disponibilidad de trabajar en equipos, buena comunicación y el conocer la organización pueden ser gravitantes para la comprender las características de las diferentes formas de cultura organizacional.

Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván & Rozo (2018) en su estudio “Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables”, concluyó que los colaboradores y los grupos de una entidad fortalecen sus costumbres, actitudes, valores y ello, termina influyendo en el desenvolvimiento de la organización. Finalmente, Martel-Carranza, & Torero-Solano (2021), concluyó que la comunicación dentro de la entidad debe ser asertiva, para evitar malas interpretaciones, incertidumbre, pérdida de tiempo, recursos malgastados, y por lo tanto sobreviene el no logro de los objetivos planteados

De acuerdo al objetivo específico 5, los resultados inferenciales muestran que las competencias gerenciales y la cultura organizacional impactan positivamente en el monitoreo y evaluación de una Entidad Policial - 2022. Respaldado con la significación estadística significativa por Chi-cuadrado = 34,152 y con 2 grados de libertad y su significancia es estadísticamente significativa ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Estos resultados son similares a Salgado (2021), concluye que la capacidad de innovación y la mejora continua realizada por la gerencia tiene relación moderada con la cultura organizacional porque permite reconocer las oportunidades y direcciona los esfuerzos de cara a la optimización de los procesos. Asimismo, concluye que ello permite comprender que la cultura organizacional se afianza cuando la gerencia identifica, comprende y satisface las necesidades del personal de la entidad en forma oportuna. Por

otro lado, se sustenta con Vidal-Chamorro, Martel-Carranza, & Torero-Solano (2021), concluyó que se debe proyectar soluciones a mediano y largo plazo siguiendo una hoja de ruta. Si no existe un plan se seguirá el camino de la improvisación, lo cual pondrá en riesgo la gestión.

Asimismo, Álvarez (2018) concluyó que en las variables de Gestión por resultados en políticas de superación solo se han tomado en cuenta en la intervención, solo un indicador de impacto y uno de proceso para la medición de resultados finales concentrando mayor atención en indicadores de resultados de etapas intermedias o de producto. Lo cual, no permite alcanzar el objetivo de los programas sociales y se suma a ello, la disminución de la exigibilidad de los mismos indicadores. Asimismo, manifestó que se halló del análisis de indicadores sociales, que el 23% son de tipo calidad y un 76% de tipo efectividad, lo cual reafirma la idea, que los servicios consideran indicadores de desempeño de bajo riesgo, que no involucran un alto nivel de exigencia para la entidad.

Por otro lado, se sustenta con Vargas & Zavaleta (2020) en su artículo: *“La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales”*, concluyó que al medir la calidad del gasto se logró visualizar otros instrumentos de Presupuesto por resultados, siendo uno de ellos la evaluación de impacto en el gasto ejecutado. Observándose una relación positiva con la ejecución del gasto por programa.

Finalmente, se relaciona con Ramos (2016) en su estudio *“Gestión por resultados”*, concluyó que este modelo de Gestión implica atender grandes retos, que le den sostenibilidad, los cuales son: implementar arreglos institucionales, el fortalecimiento de capacidades institucionales, definir una agenda política con aliados que contribuyan en distintas prioridades al logro de la visión y agenda planificada, el cambio cultura, implementar el proceso de evaluación transversal para un mejor desempeño gubernamental.

## ILUSTRACIONES, TABLAS, FIGURAS.

**Tabla 01**

*Tabla cruzada de la cultura organizacional y las Competencias gerenciales vs la Gestión de resultados*

| Variables              |                          |         | Gestión por resultados |       | Total  |
|------------------------|--------------------------|---------|------------------------|-------|--------|
| Cultura organizacional |                          | Niveles | Regular                | Alto  |        |
| Bajo                   | Competencias gerenciales | Bajo    | 40,0%                  | 40,0% | 80,0%  |
|                        |                          | Regular | 20,0%                  | 0,0%  | 20,0%  |
|                        | Total                    |         | 60,0%                  | 40,0% | 100,0% |
| Regular                | Competencias gerenciales | Bajo    | 24,0%                  | 52,0% | 76,0%  |
|                        |                          | Regular | 12,0%                  | 8,0%  | 20,0%  |
|                        |                          | Alto    | 0,0%                   | 4,0%  | 4,0%   |
|                        | Total                    |         | 36,0%                  | 64,0% | 100,0% |
| Alto                   | Competencias gerenciales | Bajo    | 1,2%                   | 30,6% | 31,8%  |
|                        |                          | Regular | 4,7%                   | 49,4% | 54,1%  |
|                        |                          | Alto    | 0,0%                   | 14,1% | 14,1%  |
|                        | Total                    |         | 5,9%                   | 94,1% | 100,0% |
| Total                  | Competencias gerenciales | Bajo    | 7,8%                   | 35,7% | 43,5%  |
|                        |                          | Regular | 7,0%                   | 38,3% | 45,2%  |
|                        |                          | Alto    | 0,0%                   | 11,3% | 11,3%  |
|                        | Total                    |         | 14,8%                  | 85,2% | 100,0% |

Fuente: base de datos

De la tabla 01 podemos analizar que cuando el nivel en la variable cultura organizacional es bajo y el nivel es bajo en la competencias gerenciales; entonces la gestión por resultados es regular en un 40% sucediendo lo mismo en el nivel alto de la variable dependiente, también se deduce que cuando el nivel en la variable cultura organizacional es regular y el nivel es bajo en la variable competencias gerenciales; entonces la gestión por resultados es alta en un 52%, además se deduce que cuando el nivel en la variable cultura organizacional es regular y el nivel es regular en la variable competencias gerenciales; entonces la gestión por resultados es regular en un 12% y cuando el nivel en la variable cultura organizacional es regular y el nivel es alta en la variable competencias gerenciales; entonces la gestión por resultados es alta en un 4%; por último, cuando el nivel en la variable cultura organizacional es alto y el nivel es bajo en la variable competencias gerenciales; entonces la gestión por resultados es regular en un 30,6%, en

este mismo nivel de la variable dependiente se dan los porcentajes de 49,4% y 14,1% cuando las competencias gerenciales son regular y alto respectivamente.

**Tabla 02**

*Tabla cruzada de las Competencias gerenciales y la cultura organizacional vs la Planificación para resultados*

| Variable/dimensión     |                          | Planificación para resultados |         |        |        |
|------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------|--------|--------|
| Cultura organizacional |                          | Niveles                       | Regular | Alto   | Total  |
| Bajo                   | Competencias gerenciales | Bajo                          |         | 80,0%  | 80,0%  |
|                        |                          | Regular                       |         | 20,0%  | 20,0%  |
|                        | Total                    |                               |         | 100,0% | 100,0% |
| Regular                | Competencias gerenciales | Bajo                          | 0,0%    | 76,0%  | 76,0%  |
|                        |                          | Regular                       | 4,0%    | 16,0%  | 20,0%  |
|                        |                          | Alto                          | 0,0%    | 4,0%   | 4,0%   |
|                        | Total                    |                               | 4,0%    | 96,0%  | 100,0% |
| Alto                   | Competencias gerenciales | Bajo                          | 0,0%    | 31,8%  | 31,8%  |
|                        |                          | Regular                       | 3,5%    | 50,6%  | 54,1%  |
|                        |                          | Alto                          | 0,0%    | 14,1%  | 14,1%  |
|                        | Total                    |                               | 3,5%    | 96,5%  | 100,0% |
| Total                  | Competencias gerenciales | Bajo                          | 0,0%    | 43,5%  | 43,5%  |
|                        |                          | Regular                       | 3,5%    | 41,7%  | 45,2%  |
|                        |                          | Alto                          | 0,0%    | 11,3%  | 11,3%  |
|                        | Total                    |                               | 3,5%    | 96,5%  | 100,0% |

Fuente: base de datos

De la tabla 02 podemos analizar que cuando el nivel en la variable cultura organizacional es bajo y el nivel es alto en la dimensión planificación para resultados; entonces la variable competencias gerenciales es bajo y regular en un 80% y 20% respectivamente; del mismo modo cuando el nivel en la variable cultura organizacional es regular y el nivel es alto en la dimensión planificación para resultados entonces las competencias gerenciales es baja, regular y alta en un 70%, 16% y 4% respectivamente; por último, cuando el nivel en la variable cultura organizacional es alto y el nivel es alto en la dimensión planificación para resultados; entonces la variable competencias gerenciales es bajo, regular y alto en un 31.8%, 50.6% y 14.1% respectivamente.

**Tabla 03**

*Tabla cruzada de la cultura organizacional y las competencias gerenciales vs el Presupuesto por resultados*

| Variable/Dimensión     |                          | Niveles | Presupuesto por resultados |         |       | Total  |
|------------------------|--------------------------|---------|----------------------------|---------|-------|--------|
| Cultura organizacional |                          |         | Bajo                       | Regular | Alto  |        |
| Bajo                   | Competencias gerenciales | Bajo    | 20,0%                      | 40,0%   | 20,0% | 80,0%  |
|                        |                          | Regular | 0,0%                       | 0,0%    | 20,0% | 20,0%  |
|                        | Total                    |         | 20,0%                      | 40,0%   | 40,0% | 100,0% |
| Regular                | Competencias gerenciales | Bajo    | 0,0%                       | 28,0%   | 48,0% | 76,0%  |
|                        |                          | Regular | 4,0%                       | 4,0%    | 12,0% | 20,0%  |
|                        |                          | Alto    | 0,0%                       | 0,0%    | 4,0%  | 4,0%   |
|                        | Total                    |         | 4,0%                       | 32,0%   | 64,0% | 100,0% |
| Alto                   | Competencias gerenciales | Bajo    | 0,0%                       | 3,5%    | 28,2% | 31,8%  |
|                        |                          | Regular | 2,4%                       | 3,5%    | 48,2% | 54,1%  |
|                        |                          | Alto    | 0,0%                       | 0,0%    | 14,1% | 14,1%  |
|                        | Total                    |         | 2,4%                       | 7,1%    | 90,6% | 100,0% |
| Total                  | Competencias gerenciales | Bajo    | 0,9%                       | 10,4%   | 32,2% | 43,5%  |
|                        |                          | Regular | 2,6%                       | 3,5%    | 39,1% | 45,2%  |
|                        |                          | Alto    | 0,0%                       | 0,0%    | 11,3% | 11,3%  |
|                        | Total                    |         | 3,5%                       | 13,9%   | 82,6% | 100,0% |

Fuente: base de datos

De la tabla 03 podemos describir que cuando el nivel en la variable cultura organizacional es bajo y el nivel es alto en la dimensión presupuesto por resultados; entonces la variable competencias gerenciales es regular en un 20% y cuando el nivel en la variable cultura organizacional es bajo y el nivel es regular en la dimensión presupuesto por resultados; entonces la variable competencias gerenciales es bajo en un 40%, del mismo modo cuando el nivel en la variable cultura organizacional es regular y el nivel es alto en la dimensión presupuesto por resultados entonces las competencias gerenciales es baja, regular y alta en un 48%, 12% y 4% respectivamente; por último, cuando el nivel en la variable cultura organizacional es alto y el nivel es alto en la dimensión presupuesto por resultados; entonces la variable competencias gerenciales es bajo, regular y alto en un 28,2%, 48.2% y 14.1% respectivamente.

**Tabla 04**

*Tabla cruzada de la cultura organizacional y las Competencias gerenciales vs la Gestión financiera*

| Variable/dimensión     |                          | Gestión financiera |         |        |        |
|------------------------|--------------------------|--------------------|---------|--------|--------|
| Cultura organizacional |                          | Niveles            | Regular | Alto   | Total  |
| Bajo                   | Competencias gerenciales | Bajo               |         | 80,0%  | 80,0%  |
|                        |                          | Regular            |         | 20,0%  | 20,0%  |
|                        | Total                    |                    |         | 100,0% | 100,0% |
| Regular                | Competencias gerenciales | Bajo               |         | 76,0%  | 76,0%  |
|                        |                          | Regular            |         | 20,0%  | 20,0%  |
|                        |                          | Alto               |         | 4,0%   | 4,0%   |
|                        | Total                    |                    |         | 100,0% | 100,0% |
| Alto                   | Competencias gerenciales | Bajo               | 0,0%    | 31,8%  | 31,8%  |
|                        |                          | Regular            | 1,2%    | 52,9%  | 54,1%  |
|                        |                          | Alto               | 0,0%    | 14,1%  | 14,1%  |
|                        | Total                    |                    | 1,2%    | 98,8%  | 100,0% |
| Total                  | Competencias gerenciales | Bajo               | 0,0%    | 43,5%  | 43,5%  |
|                        |                          | Regular            | 0,9%    | 44,3%  | 45,2%  |
|                        |                          | Alto               | 0,0%    | 11,3%  | 11,3%  |
|                        | Total                    |                    | 0,9%    | 99,1%  | 100,0% |

Fuente: base de datos

De la tabla 04 podemos describir que cuando el nivel en la variable cultura organizacional es bajo y el nivel es alto en la dimensión gestión financiera; entonces la variable competencias gerenciales es baja y regular en un 80% y 20% respectivamente, asimismo cuando el nivel en la variable cultura organizacional es regular y el nivel es alto en la dimensión gestión financiera; entonces la variable competencias gerenciales es baja, regular y alta en un 76%, 20% y 4%; por último, cuando el nivel en la variable cultura organizacional es alto y el nivel es alto en la dimensión gestión financiera; entonces la variable competencias gerenciales es bajo, regular y alto en un 31.8%, 52.9% y 14.1% respectivamente.

**Tabla 05**

*Tabla cruzada de la cultura organizacional y las Competencias gerenciales vs Gestión de programas y proyectos*

| Variable/Dimensión<br>Cultura<br>organizacional |                          | Gestión de programas y<br>proyectos |         |       | Total  |
|-------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------|-------|--------|
|                                                 |                          | Niveles                             | Regular | Alto  |        |
| Bajo                                            | Competencias gerenciales | Bajo                                | 20,0%   | 60,0% | 80,0%  |
|                                                 |                          | Regular                             | 20,0%   | 0,0%  | 20,0%  |
|                                                 | Total                    |                                     | 40,0%   | 60,0% | 100,0% |
| Regular                                         | Competencias gerenciales | Bajo                                | 52,0%   | 24,0% | 76,0%  |
|                                                 |                          | Regular                             | 8,0%    | 12,0% | 20,0%  |
|                                                 |                          | Alto                                | 0,0%    | 4,0%  | 4,0%   |
|                                                 | Total                    |                                     | 60,0%   | 40,0% | 100,0% |
| Alto                                            | Competencias gerenciales | Bajo                                | 9,4%    | 22,4% | 31,8%  |
|                                                 |                          | Regular                             | 2,4%    | 51,8% | 54,1%  |
|                                                 |                          | Alto                                | 0,0%    | 14,1% | 14,1%  |
|                                                 | Total                    |                                     | 11,8%   | 88,2% | 100,0% |
| Total                                           | Competencias gerenciales | Bajo                                | 19,1%   | 24,3% | 43,5%  |
|                                                 |                          | Regular                             | 4,3%    | 40,9% | 45,2%  |
|                                                 |                          | Alto                                | 0,0%    | 11,3% | 11,3%  |
|                                                 | Total                    |                                     | 23,5%   | 76,5% | 100,0% |

Fuente: base de datos

De la tabla 05 podemos describir que cuando el nivel en la variable cultura organizacional es bajo y el nivel es alto en la dimensión gestión de programas y proyectos; entonces la variable competencias gerenciales es baja en un 60% y si el nivel en la variable cultura organizacional es bajo y el nivel es regular en la dimensión gestión de programas y proyectos; entonces la variable competencias gerenciales es regular en un 20%, por otro lado cuando el nivel en la variable cultura organizacional es regular y el nivel es alto en la dimensión gestión de programas y proyectos; entonces la variable competencias gerenciales es regular y alta en un 12% y 4% respectivamente; y cuando el nivel en la variable cultura organizacional es regular y el nivel es regular en la dimensión gestión de programas y proyectos; entonces la variable competencias gerenciales es baja en un 52%; por último, cuando el nivel en la variable cultura organizacional es alto y el nivel es alto en la dimensión gestión de programas y proyectos; entonces la variable competencias gerenciales es bajo, regular y alto en un 22.4%, 51.8% y 14.1% respectivamente.

**Tabla 06**

*Tabla cruzada de la cultura organizacional y las competencias gerenciales vs el Monitoreo y evaluación*

| Variable/dimensión     |                          |         | Monitoreo y evaluación |         |       | Total  |
|------------------------|--------------------------|---------|------------------------|---------|-------|--------|
| Cultura organizacional |                          | Niveles | Bajo                   | Regular | Alto  |        |
| Bajo                   | Competencias gerenciales | Bajo    | 20,0%                  | 60,0%   |       | 80,0%  |
|                        |                          | Regular | 20,0%                  | 0,0%    |       | 20,0%  |
|                        | Total                    |         | 40,0%                  | 60,0%   |       | 100,0% |
| Regular                | Competencias gerenciales | Bajo    | 28,0%                  | 44,0%   | 4,0%  | 76,0%  |
|                        |                          | Regular | 12,0%                  | 8,0%    | 0,0%  | 20,0%  |
|                        |                          | Alto    | 0,0%                   | 4,0%    | 0,0%  | 4,0%   |
|                        | Total                    |         | 40,0%                  | 56,0%   | 4,0%  | 100,0% |
| Alto                   | Competencias gerenciales | Bajo    | 3,5%                   | 18,8%   | 9,4%  | 31,8%  |
|                        |                          | Regular | 5,9%                   | 15,3%   | 32,9% | 54,1%  |
|                        |                          | Alto    | 1,2%                   | 0,0%    | 12,9% | 14,1%  |
|                        | Total                    |         | 10,6%                  | 34,1%   | 55,3% | 100,0% |
| Total                  | Competencias gerenciales | Bajo    | 9,6%                   | 26,1%   | 7,8%  | 43,5%  |
|                        |                          | Regular | 7,8%                   | 13,0%   | 24,3% | 45,2%  |
|                        |                          | Alto    | 0,9%                   | 0,9%    | 9,6%  | 11,3%  |
|                        | Total                    |         | 18,3%                  | 40,0%   | 41,7% | 100,0% |

Fuente: base de datos

De la tabla 06 podemos describir que cuando el nivel en la variable cultura organizacional es bajo y el nivel es regular en la dimensión monitoreo y evaluación; entonces la variable competencias gerenciales es regular en un 60% y si el nivel en la variable cultura organizacional es bajo y el nivel es bajo en la dimensión gestión de programas y proyectos; entonces la variable competencias gerenciales es regular en un 20%, por otro lado cuando el nivel en la variable cultura organizacional es regular y el nivel es regular en la dimensión monitoreo y evaluación; entonces la variable competencias gerenciales es baja y alta en un 44% y 4% respectivamente; y cuando el nivel en la variable cultura organizacional es regular y el nivel es baja en la dimensión gestión de monitoreo y evaluación; entonces la variable competencias gerenciales es regular en un 12%; por último, cuando el nivel en la variable cultura organizacional es alto y el nivel es alto en la dimensión monitoreo y evaluación; entonces la variable competencias gerenciales es regular y alto en un 32.9% y 12.9% respectivamente y también cuando el nivel en la



variable cultura organizacional es alto y el nivel es regular en la dimensión monitoreo y evaluación; entonces la variable competencias gerenciales es baja en un 18.8%.

## **CONCLUSIONES**

### **Primera**

Existe impacto significativo de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión por resultados en una entidad policial, Lima - 2022; respaldado por su significancia estadística del Chi-cuadrado = 18,145 y ( $p=,000 < \alpha=,05$ ), y por el pseudo  $R^2$  de Nagelkerke = 0.257, que comprueba que la incidencia de la variable dependiente es 25,7%.

### **Segunda**

No existe impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la planificación para resultados en una entidad policial, Lima - 2022; respaldado por su significancia estadística del Chi-cuadrado = 0,935 y ( $p=,000 > \alpha=,05$ ), y por el pseudo  $R^2$  de Nagelkerke = 0.031%, que comprueba que la incidencia de la variable dependiente es insignificante de 3.1%.

### **Tercero**

Existe impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en el presupuesto por resultados en una entidad policial, Lima - 2022; respaldado por su significancia estadística del Chi-cuadrado = 14,828 y ( $p=,000 < \alpha=,05$ ), y por el pseudo  $R^2$  de Nagelkerke = 0.181, que comprueba que la incidencia de la variable dependiente es de 18.1%.

### **Cuarta**

No existe impacto de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión financiera en una entidad policial, Lima - 2022; respaldado con la significación estadística del Chi-cuadrado = 0,680 y ( $p=,000 > \alpha=,05$ ), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y por la pseudo  $R^2$  de Nagelkerke = 0.062, que comprueba que la incidencia de la variable dependiente es insignificante de 6.2%.

### **Quinta**

Existe impacto significativo de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la gestión de programas y proyectos en una entidad policial, Lima - 2022; respaldado con la significación estadística del Chi-cuadrado = 30,496 y ( $p=,000 < \alpha=,05$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y por la pseudo el  $R^2$  de Nagelkerke =0.351, que comprueba que la incidencia de la variable dependiente es de 35,1%.

### Sexta

Existe impacto significativo de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en el monitoreo y evaluación; respaldado con la significación estadística del Chi-cuadrado = 34,152 y ( $\text{Sig.}=,000 < \alpha=,05$ ) y por la pseudo  $R^2$  de Nagelkerke = 0.293, donde comprueba que la incidencia de la variable dependiente es de 29,3%.

### LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarez Morales, V. E. (2020). Empowerment organizacional y competencias gerenciales en la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, Lima, 2020.
- Álvarez, J. A. C. (2018). Management by results in policies to overcome poverty in Chile. *Approaches Journal: Political Science and Public Administration*, 16(28), 13-39.
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de preguntas gestión por competencias*. Argentina: Granica
- Alles, M. (2018). *Organizational Behavior (New Edition): How to achieve cultural change through Competency Management*. Granica Editions.
- Ávila Morales, H. (2021). Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19. *Revista de Investigación*, 45(105), 247–273.

- Barrios-Hernández, K. D. C., Contreras-Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114.
- Camacaro, M. (2016). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. 9-10.
- Cardenas Montoro, G. J. (2020). Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05-2019.
- Claudio Salas, J. V. (2020). Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2020.
- CEPAL, N. (2021). Construir un futuro mejor: acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Cuarto informe sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe.
- Check, J., y Schutt, R. K. (2011). *Research methods in education*. Sage Publications.
- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial*, 13(1), 35-63.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. Editorial. Mc. Graw Hill- Capítulo, 7, 274-285.
- Comité de Control Interno-SALUDPOL (2018). Informe del diagnóstico del sistema de control interno del Fondo de Aseguramiento en Salud de la PNP SALUDPOL. Recuperado de:  
  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1090716/Informe-diagnostico-Sistema-de-Control-Interno-SALUDPOL.pdf>
- Cueva, A. B. C., & Gómez, A. G. (2018). Application of Denison Questionnaires to determine the characteristics of the Organizational Culture. *SIGMA Research Journal*, 5(01), 59-86.

- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?. In *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Díaz Dumont, J. R., Núñez Lira, L. A., & Cáceres Limaco, K. V. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197.
- García, L. R., & García, M. M. (2010). The management guide for development results. Latin America: Inter-American Development Bank.
- Gonzales Medrano, M. A. (2019). Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres 2018.
- Guillén, M., Salgado, N., González, O., & Koch, A. (2021). Competence of educational managers and organizational culture in public school educational institutions of the municipality of Cabimas. *Scientific Impact*, 12(2), 39-52. Retrieved from <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/35017>
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc GrawHill.
- Hernández Valdés, E. (2020). Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. *Revista Cubana de Enfermería*, 36(4).
- Huanca-Isidro, M. D. (2019). Gestión del presupuesto por resultados y su influencia en la calidad del gasto público en la municipalidad distrital de Chaglla-Pachitea. *Gaceta Científica*, 5(1), 36-38.
- Jain, S., Dubey, S., y Jain, S. (2016). Designing and validation of questionnaire. *International dental y medical journal of advancedresearch*, 2(1), 1-3.
- Lira, L. A. N., Rojas, L. M. B., Carbajal, C. T. C., & Sotelo, M. D. C. H. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 761-778.
- Lizana, M. A. T., & Huaman, L. Q. (2022). Results-based management in public health organizations: a systematic review. *University and Society*, 14(S1), 221-228.

- Machicao, J. (2008). Management for results: concepts and applications in Peru. *Presentation of the Seventh Seminar on Government and Public Policies of the Government of Sinaloa*.
- Maestre, B. E., & Bracho, K. J. (2019). Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano. *Bistua Revista De La Facultad De Ciencias Basicas*, 17(3 (2019)), 133-142.
- Martínez, J. (2020). Impacto de Factores del Desarrollo Cultural Organizacional en la Rentabilidad Empresarial. Universidad de Panamá. Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & gestión*, (46), 11-47.
- Mendez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
- Morales, H. Á. (2021). Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19. Management and professional skills in institutions university students in times of COVID-19. Competências gerenciais e profissionais em instituições universitárias em tempos de COVID-19. *REVISTAS DE INVESTIGACIÓN*, 45(105), 247-273.
- Núñez Rojas, N., & Díaz Castillo, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 237-252.
- Ortiz, J. A. V. (2022). Competencias gerenciales y gestión pública: revisión sistemática. *IGOVERNANZA*, 5(17), 69-89.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232. Ponce, M. R. M., & Morales, K. R. F. (2021). Las competencias gerenciales del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su incidencia en la cultura organizacional. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(4), 132-152.

- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). > La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, (35), 198-207.
- Pérez Plaza, R. (2023). Cultura organizacional y liderazgo: caso oriental y occidental. *Proyecciones*.
- Ponce, M. R. M., & Morales, K. R. F. (2021). The managerial skills of the management staff of the Catholic University of Santiago de Guayaquil and their impact on the organizational culture. *Pole of Knowledge: Scientific-Professional Journal*, 6(4), 132-152.
- Quispe López, N. H. (2022). Competencias gerenciales y gestión administrativa en la Municipalidad de Villa Rica, 2021.
- Ramos, J. M. (2016). Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California [Management by results in Mexico, 2013-2014. Some effects in Baja California]. *Estudios Fronterizos*, 17(34), 64-84, <https://doi.org/10.21670/ref.2016.34.a04>
- Ramírez, J. L. M. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Revista Científica Orbis Cognita*, 4(2), 140-157.
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2020). Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1).
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Rozo Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.
- Rivas, L.A; Trujillo, M; Lámbarry, F; Chávez, A y Chávez, J.A. (2020). Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los

- servidores públicos en México / Estudios Gerenciales. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000795>
- Rodríguez, J. M., Pérez, M. E., Álvarez, L., y Palomino, G. del P. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2897-2907. Recuperado de [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.496](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496)
- Rodríguez, Y. (2012). Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico. (Tesis inédita de maestría). Universidad de la Habana, Cuba.
- Salgado, A., & Margaret, G. (2021). Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Torata-Moquegua, 2019.
- Sánchez, I., Sánchez, J. & Pinedo, A. (2020). Managerial skills. Success factor in utilities. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 74 – 90. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6716>
- Schein, Edgar (1986). Cultura organizacional y liderazgo, Jorsey-Bass. San Francisco.
- Servir (2013). Guía metodológica para la identificación, definición, descripción y evaluación de competencias/capacidades profesionales.
- Solórzano Acuña, L. (2008). Prospective management competencies in public management. *Journal of Psychology Research*, 11(2), 245–256. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v11i2.3854>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Evaluación de competencias en el trabajo. *Modelo para un desempeño superior*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York.
- Ruiz Razuri, K. P. (2021). Gestión por resultados y competencia laboral en la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera. Año 2021.
- Tamayo, L. C. (2020). La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones. *PSOCIAL*, 6(2), 88-98.
- Tananta, C. A. F., & Bardales, J. M. D. (2020). Management by results to improve the quality of care in public entities. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1226-1240.

- Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176.
- Vargas Merino, J., & Zavaleta Chávez, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de futuro*, 24(2), 0-0.
- Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., ... & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61.
- Vidal-Chamorro, R. I., Martel-Carranza, C. P., & Torero-Solano de Martel, N. Z. (2021). La gestión pública y el presupuesto por resultados de la Dirección Regional de Educación Huánuco. *Gaceta Científica*, 7(3), 115–120.  
<https://doi.org/10.46794/gacien.7.3.1232>
- Villacorta, J. C. V., Araujo, L. E. B., Ruiz-Camus, C. E., Horna, J. F. M., & Alvarado, G. D. P. (2021). Cultura organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1546-1561.