

# Trascendencia de competencias gerenciales y gestión para resultados en la efectividad del Gobierno Regional de Ayacucho-Perú

## Transcendence of managerial competencies and management for results in the effectiveness of the Regional Government of Ayacucho-Peru

Víctor Raúl Rodríguez Hurtado<sup>1,a</sup>, Jesús Augusto Badajoz-Ramos<sup>1,b</sup>, Anyela Lizeth Mucha Pozo<sup>1,c</sup> y Gabriela Naomi Aguilar Quispe<sup>1,d</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú

<sup>a</sup>ORCID: [0000-0002-1588-3577](https://orcid.org/0000-0002-1588-3577) E-mail: [victor.rodriguez@unsch.edu.pe](mailto:victor.rodriguez@unsch.edu.pe)

<sup>b</sup>ORCID: [0000-0001-9863-026X](https://orcid.org/0000-0001-9863-026X) E-mail: [jesus.badajoz@unsch.edu.pe](mailto:jesus.badajoz@unsch.edu.pe)

<sup>c</sup>ORCID: [0009-0003-5284-4993](https://orcid.org/0009-0003-5284-4993) E-mail: [anyela.mucho.07@unsch.edu.pe](mailto:anyela.mucho.07@unsch.edu.pe)

<sup>d</sup>ORCID: [0009-0009-7891-0147](https://orcid.org/0009-0009-7891-0147) E-mail: [gabriela.aguilar.07@unsch.edu.pe](mailto:gabriela.aguilar.07@unsch.edu.pe)

Recibido: 02/03/2024

Aceptado: 30/05/2024

Sección: Artículo Original

### Resumen

La búsqueda de una gestión efectiva por los gobiernos regionales requiere de la optimización de los recursos, el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y mejorar la prestación de sus servicios públicos. El objetivo de la investigación es evaluar cómo las competencias gerenciales y la gestión para resultados influye en la efectividad organizacional del Gobierno Regional de Ayacucho. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación fue aplicada en un nivel descriptivo explicativo y diseño no experimental transversal. La población la conformó 405 empleados y el tamaño de la muestra fue determinado por conveniencia identificando a 109 funcionarios. Los resultados muestran que la efectividad organizacional se ubica en un rango de bueno a regular, valoración que se basa en el desempeño positivo de la efectividad estratégica y social con un nivel bueno de 33% y 30.3% respectivamente, y la efectividad operativa y económica presentan un desempeño regular con un 29.4% y 33.9% respectivamente. Concluyendo que las competencias gerenciales y la gestión para resultados son factores determinantes en la efectividad organizacional de la institución, debido al papel que desempeñan las metas cumplidas, la eficiencia de los recursos y la comunicación asertiva con la población.

**Palabras clave:** competencias gerenciales, gestión para resultados, efectividad organizacional.

### Abstract

The search for effective management by regional governments requires the optimization of resources, the strengthening of managerial skills and improving the delivery of public services. The objective of the research is to evaluate how managerial competencies and management for results influence the organizational effectiveness of the Regional Government of Ayacucho. Regarding the methodology, the type of research was applied in a descriptive explanatory level and non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 405 employees, while the sample size was determined by convenience, identifying 109 employees. The results show that organizational effectiveness is located in a range from good to fair, an assessment based on the positive performance of strategic and social effectiveness with a good level of 33% and 30.3% respectively, and operational and economic effectiveness show a fair performance with 29.4% and 33.9% respectively. The conclusion is that managerial competencies and management for results are determining factors in the organizational effectiveness of the institution, due to the role played by the goals achieved, the efficiency of resources and assertive communication with the population.

**Keywords:** management competencies, managing for results, organizational effectiveness.

#### Cómo Citar:

Rodríguez Hurtado, V. R., Badajoz-Ramos, J., Mucha Pozo, A. L., & Aguilar Quispe, G. N. (2024). Trascendencia de competencias gerenciales y gestión para resultados en la efectividad del Gobierno Regional de Ayacucho-Perú. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 15(2), 155-166. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.2.1121>

## Introducción

La importancia de contar con una gestión gubernamental efectiva es prioridad para los países del mundo, por ello, la forma en que los gobiernos gestionan sus necesidades ha cambiado: de enfocarse en los requerimientos básicos a preocuparse por el bienestar y los derechos humanos. En ese contexto, la gestión para resultados (GpR) surge como una herramienta que optimiza los procesos mediante la innovación en la prestación de servicios, que es la preocupación de todo Estado. En ese sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) sostiene que los resultados obtenidos a partir del seguimiento y evaluación facilitan a los decisores a mejorar o redireccionar los programas y proyectos.

Es por eso que el establecimiento de las políticas, estrategias y procesos ágiles ayuda a las organizaciones públicas a ser ejecutivas en la identificación de carencias y atención oportuna a sus beneficiarios (Mendoza et al., 2020). Razón por la cual, el establecimiento de las metas y objetivos, basados en el desarrollo sostenible, depende de las cualidades y competencias del capital humano, de la organización y de la sociedad en su conjunto (Morales, 2020).

Por tal motivo, la GpR se compone de una serie de acciones técnicas y estratégicas que inicia en el Estado, buscando crear valor público para el bienestar de la población y culmina con la sociedad al atender sus demandas. En ese sentido, se requiere que los funcionarios públicos asuman su responsabilidad con compromiso y que la población participe de manera organizada y efectiva en el seguimiento y control del accionar de los poderes del Estado (López, 2021).

En la actualidad, la efectividad institucional se mide por la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos en los planes y programas. Para lograrlo es fundamental que los gestores públicos cuenten con las competencias necesarias para definir metas específicas que contribuyan a la efectividad institucional, la cual es el propósito primordial de los gobiernos (Podger, 2018). Es por eso que la GpR y el desempeño están estrechamente ligados a la efectividad o impacto social.

En la realidad peruana, el Estado ha instituido la modernización de la gestión pública a inicios del 2002 mediante la Ley N° 27658. El año 2012 se establecieron estrategias de modernización, seguidas de la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública hasta el 2021 (D.S. N°004-2013-PCM, 2013). Este compromiso llevó a la ejecución de estas reformas en todas las entidades públicas desde el

2018 (Shack et al., 2022). Sin embargo, en la actualidad persisten las deficiencias debido a la desviación de la implementación de un modelo lógico que fomente el valor público (Vargas y Zavaleta, 2020).

A pesar del escenario actual de cambios políticos, económicos y sociales, el Estado peruano mantiene su postura de adaptar la GpR a las condiciones vigentes para garantizar su efectividad. Esta reforma y modernización se basan en la incorporación de tecnologías y metodologías propias del sector empresarial, enfocadas en la búsqueda de la competitividad. La finalidad es crear una estructura orgánica que propicie celeridad y simplicidad para la entrega de servicios a un menor costo, pero sin comprometer la calidad (Seminario y Delgado, 2020).

En materia de inversión pública, el Gobierno Regional (GORE) de Ayacucho (2023) destaca su participación con una ejecución presupuestal del 45.5%, superando a las regiones de Junín y Arequipa. A pesar de este liderazgo en la ejecución de proyectos, el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2022) revela datos menos alentadores en cuanto al índice de competitividad de la región, ubicándolo en el puesto 20 de 25 regiones, mientras que su desempeño institucional la ubica en el penúltimo lugar con una puntuación de solo 3.7 puntos de un total de 10. Si bien el Plan Estratégico Institucional (PEI) del GORE Ayacucho para el período 2022 contemplaba la consecución del 80% de sus objetivos institucionales, solo se logró concretar el 25%. Esta brecha significativa evidencia limitaciones en la ejecución de las acciones estratégicas y en el nivel de calidad y efectividad operativa de sus unidades ejecutoras (Gobierno Regional Ayacucho, 2023).

Para fundamentar las variables de este estudio, se consideraron las concepciones teóricas siguientes: De acuerdo a Díaz et al. (2018) las competencias gerenciales son las habilidades y conocimientos que posee un individuo para lograr resultados de impacto en la gestión. Estas competencias se manifiestan en cuatro dimensiones: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y dominio profesional. Así mismo, Gosálbez (2021) subraya la necesidad de contar con un capital humano eficiente, dotado de competencias para responder a las demandas de un servicio público de calidad para la ciudadanía. No obstante, Bertranou (2019) afirma que, a menudo, los cargos públicos no están ocupados por personas con las aptitudes requeridas para la función gubernamental, lo que se traduce en un desempeño inadecuado.

En cuanto a la GpR, Vidal et al. (2021) enfatizan la importancia de la productividad como factor clave para la efectividad. A su vez, Díaz et al. (2018) la consideran

como una herramienta necesaria para una adecuada planificación territorial y de control. En ese sentido, para una aplicación efectiva de la GpR, Alarcón et al. (2019) señalan la importancia de considerar las dimensiones de información, monitoreo y evaluación. Referente a la efectividad, Vázquez et al. (2019) entienden como la capacidad de alcanzar los logros ideales establecidos en los proyectos planificados y ejecutados. Alarcón et al. (2020) asocian la gestión efectiva como la obtención de una calidad óptima de gasto público, siendo necesario tomar en cuenta las dimensiones de efectividad operativa, estratégica, social y económica. En este contexto, las entidades gubernamentales requieren evaluar la efectividad de su sistema organizativo para adaptarlo a su entorno (Reyes et al., 2019).

Así mismo, Podger (2018) sostiene que la transparencia gubernamental es un desafío para comprender la efectividad de las acciones públicas. En ese sentido el seguimiento del gasto es crucial para el desarrollo sustentable (Haefner y Gutiérrez, 2019). Para ello, se requiere el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como herramientas para la evaluación de los resultados (Sotelo y Wilches, 2019). En ese contexto, Arévalo (2022) subraya que las prácticas basadas en las TIC generan valor público al innovar los servicios.

En tal sentido, ante la importancia de edificar una gestión efectiva en el Estado, que contribuya al crecimiento y desarrollo de la sociedad, motiva el interés de evaluar cómo las competencias gerenciales y la gestión por resultados influye en la efectividad organizacional del Gobierno Regional de Ayacucho.

## Metodología

La investigación es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, método hipotético deductivo, de diseño no experimental y corte transversal. La población son los 405 servidores públicos distribuidos en 39 funcionarios, 40 directivos, 144 profesionales, 159 técnicos y 23 auxiliares de acuerdo al presupuesto analítico de personal (PAP) (R.D. N° 702-2018-GRA, 2018). Respecto a la muestra, se determinó por conveniencia, debido a que se consideró a profesionales inmersos en procesos decisorios estratégicos, siendo necesario su identificación personal, razón por la cual, la muestra quedó conformada en 109 trabajadores, es decir, 39 funcionarios, 30 directivos y 40 profesionales.

Respecto a las restricciones, no se tomó en cuenta al personal dedicado a funciones operativas, actividades de mantenimiento, servicios generales y profesionales con

menos de un año de servicio. Para la recolección de datos se consideró la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento, con 23 preguntas y 5 alternativas de respuesta para cada una, las mismas que se aplicaron en las instalaciones de la institución de forma presencial en las horas de descanso del personal. El estudio se llevó a cabo en el primer semestre del año 2023. A la vez, se revisaron documentos de gestión institucional, como el plan estratégico institucional (PEI), plan operativo institucional (POI), cuadro de asignación de personal (CAP), presupuesto institucional modificado (PIM), respectivamente.

La validación estuvo a cargo de 3 investigadores académicos, a través de las cuales, se midieron las variables de estudio utilizando la ratio de validez de contenido, cuyo resultado fue de uno, esto indica que el instrumento en opinión de los expertos fue válido. El coeficiente del Alfa de Cronbach determinó la confiabilidad por medio de una prueba piloto a 30 trabajadores, donde los datos presentaron una confiabilidad excelente de 0,870.

Para el procesamiento de datos, se utilizó el programa Excel y para el análisis inferencial, el paquete estadístico SPSS 25 que permitió calcular la prueba de Tau<sub>b</sub> de Kendall, estadígrafo utilizado para determinar si las variables de estudio presentan un rango de asociación, cabe destacar que los datos de la variable corresponden a una distribución no normal.

En función al objetivo de la investigación, se consideró tres variables: competencias gerenciales, gestión por resultados y efectividad organizacional; no obstante, los investigadores se enfocaron en la tercera variable, identificando cuatro dimensiones para su evaluación: efectividad estratégica, efectividad operativa, efectividad social y efectividad económica, estas dimensiones permitieron analizar la efectividad en la gestión del Gobierno Regional.

## Resultados

Los datos indican que la efectividad organizacional se encuentra en un rango de bueno a regular. Las dimensiones con mayor puntuación fueron la efectividad estratégica (33%) y social (30.3%) ubicándose en el nivel “bueno”, mientras que la efectividad operativa (29.4%) y económica (33.9%) se ubican en la categoría “regular”. Los funcionarios atribuyen la calificación buena de la efectividad estratégica, a los esfuerzos que vienen desplegando para el cumplimiento de metas y objetivos, al uso de recursos y mejoras en la infraestructura (ver Tabla 1).

En cuanto a la efectividad social, se observa una situación similar a la estratégica, toda vez que los mecanismos de participación ciudadana buscan ser transparentes, confiables y que contribuyan a la efectividad del GORE Ayacucho. Respecto a la efectividad económica, la percepción es menor, lo que sugiere la necesidad de mayor

transparencia y control concurrente del gasto público. En la misma línea, la efectividad operativa presenta un panorama no alentador, debido a que la organización mantiene procesos administrativos tradicionales que no generan valor público.

**Tabla 1***Efectividad organizacional en el GORE*

Alternativa	Efectividad operativa		Efectividad estratégica		Efectividad social		Efectividad económica	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Excelente	10	9.2%	12	11.0%	13	11.9%	10	9.2%
Muy bueno	11	10.1%	25	22.9%	21	19.3%	18	16.5%
Bueno	20	18.3%	36	33.0%	33	30.3%	27	24.8%
Regular	32	29.4%	27	24.8%	25	22.9%	37	33.9%
Deficiente	36	33.0%	9	8.3%	17	15.6%	17	15.6%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Datos que corresponden a las cuatro dimensiones de la variable de estudio.

En cuanto a las competencias gerenciales, los resultados revelan que el liderazgo es percibido como bueno por el 29.4% de los funcionarios, debido a que reconocen la influencia de la alta dirección y de los órganos decisores en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Sin embargo, la comunicación es considerada regular por el 36.7% de los encuestados, a pesar de la implementación de un sistema de información y comunicación virtual, este no ha facilitado un intercambio de información adecuado. En relación al trabajo en equipo, el 33.9% de los funcionarios lo califica como regular, dado que la naturaleza multidisciplinaria de los equipos requiere del compromiso, rendimiento y desempeño individual de cada integrante, aspecto que no se ha logrado fortalecer. Por otro lado, el dominio profesional es considerado por el 33% del personal, este resultado se atribuye a los procedimientos rutinarios de las actividades administrativas que no han sido optimizados para alcanzar resultados consensuados y efectivos. Se puede afirmar, entonces, que solo la dimensión de liderazgo presenta

una calificación positiva que fortalece las competencias gerenciales del GORE Ayacucho (ver tabla 2).

Respecto a la gestión por resultados, el 27.5% de los colaboradores consideran que el sistema de información es bueno, esta percepción se basa en las herramientas de comunicación y agilidad de los procesos que permiten los softwares utilizados. Similar situación muestra el 34.9% de los encuestados, al indicar que el seguimiento y evaluación es buena. La explicación de esta valoración radica en que los objetivos y metas de los programas y proyectos implementados son monitoreados y evaluados en función a indicadores que están orientados al mejoramiento continuo. Sin embargo, la gestión del conocimiento es considerada como deficiente por el 35.8% de funcionarios, atribuido a la falta de participación consensuada de los equipos de trabajo de los niveles medio y operativo, esta situación impide que se identifiquen las necesidades y perspectivas de la población (ver Tabla 2).

**Tabla 2***Distribución de los resultados de las competencias gerenciales y GpR*

Variables	Dimensiones	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Competencias gerenciales	Liderazgo	11.90%	21.10%	29.40%	25.70%	11.90%
	Comunicación	11.00%	18.30%	26.60%	36.70%	7.30%
	Trabajo en equipo	7.30%	10.10%	22.00%	33.90%	26.60%
	Dominio profesional	8.30%	9.20%	22.90%	26.60%	33.00%
Gestión para resultados	Sistema de información	7.30%	13.80%	27.50%	26.60%	24.80%
	Seguimiento y evaluación	8.30%	25.70%	34.90%	23.90%	7.30%
	Dirección del conocimiento	6.40%	8.30%	22.00%	27.50%	35.80%

*Nota:* Datos que corresponden a las dimensiones de las variables independientes.

El análisis estadístico, mediante la prueba de Tau\_b de Kendall, da cuenta que los coeficientes de correlación de 0.913 y 0.951 indican la existencia de una asociación constante de las variables, esto proporciona evidencia que sugiere que, si se mejora la gestión por competencias y se implementa de manera adecuada la gestión para resultados se obtendrá un mejoramiento continuo en la efectividad de la gestión en el Gobierno Regional. Por lo tanto, las competencias gerenciales claves para este propósito son: el liderazgo de quienes toman las decisiones, la comunicación y coordinación entre los niveles

funcionales, el trabajo en equipo eficaz y colaborativo y el dominio de las habilidades profesionales básicas para el desempeño de las funciones. De igual forma, se debe tomar en cuenta los sistemas de información y desarrollo, el seguimiento y evaluación a las actividades, así como la dirección del conocimiento, como dimensiones de la gestión por resultados. La combinación sinérgica de estas variables facilitará una permanente mejora en la efectividad operativa, estratégica, social y económica de la institución (Ver Tabla 3).

**Tabla 3**  
*Competencias gerenciales, GpR y efectividad.*

		<b>Competencias Gerenciales</b>	<b>Gestión por Resultados</b>	<b>Efectividad Organizacional</b>
Competencias Gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	.933	.913
	Sig. (bilateral)		.000	.000
	N	109	109	109
Gestión Por Resultados	Coefficiente de correlación	.933	1.000	.951
	Sig. (bilateral)	.000		.000
	N	109	109	109
Efectividad Organizacional	Coefficiente de correlación	.913	.951	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	
	N	109	109	109

Nota: Preparado con los datos obtenidos de la prueba Tau\_b de Kendall.

El análisis de la efectividad operativa, como dimensión de la variable efectividad, revela que los coeficientes de correlación de 0.867 y 0.900 mantienen una asociación constante de las variables, es decir, las competencias gerenciales que desempeñan los funcionarios requieren de una continuidad para garantizar la optimización de las actividades administrativas y los sistemas integrados de gestión por procesos, esta situación generará el uso

eficiente de los recursos. Para alcanzar las actividades programadas y presupuestadas es necesario mejorar la competitividad de la institución a través de una adecuada gestión de planificación, programación y eficiencia financiera: el desarrollo continuo de las competencias gerenciales junto con una gestión eficiente de los recursos y la planificación estratégica son claves para optimizar la efectividad operativa del GORE Ayacucho (ver Tabla 4).



**Tabla 4**  
*Competencias gerenciales y GpR en la efectividad operativa*

		<b>Competencias Gerenciales</b>	<b>Gestión Por Resultados</b>	<b>Efectividad Operativa</b>
Competencias Gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	.933	.867
	Sig. (bilateral)		.000	.000
	N	109	109	109
Tau_b de Kendall	Gestión Por Resultados	.933	1.000	.900
	Sig. (bilateral)	.000		.000
	N	109	109	109
Efectividad Operativa	Coefficiente de correlación	.867	.900	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	
	N	109	109	109

Nota: Elaborado con los datos obtenidos de la primera dimensión de la variable efectividad, mediante la prueba Tau\_b de Kendall.

A la vez, la evaluación de la efectividad estratégica, como dimensión de la variable efectividad, evidencia que los coeficientes de correlación de 0.846 y 0.883 presentan una interrelación constante de las variables; si bien los resultados de la efectividad estratégica son favorables en opinión de los funcionarios, requieren la atención en la identificación de las perspectivas y necesidades de la región, esto con la intención de reducir las brechas sociales, las que permitirán la adecuada implementación de las políticas, procedimientos estratégicos que conlleven a la efectividad en la ejecución presupuestaria.

En ese sentido, las acciones adoptadas y ejecutadas por los niveles organizacionales necesitan del seguimiento y monitoreo de los programas y proyectos, generando espacios de involucramiento y compromiso del talento humano, cumplimiento de las tareas establecidas e incremento de los niveles de efectividad estratégica. Es por ello que los sistemas organizativos y la evaluación permiten que los proyectos elaborados y ejecutados sean visibles y de calidad, es decir, sean efectivos a través de los indicadores de satisfacción, seguridad y bienestar por parte de la sociedad (ver Tabla 5).

**Tabla 5**  
*Competencias gerenciales y GpR en la efectividad estratégica*

			Competencias Gerenciales	Gestión Por Resultados	Efectividad Estratégica
Tau_b de Kendall	Competencias Gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	.933	.846
		Sig. (bilateral)		.000	.000
		N	109	109	109
	Gestión Por Resultados	Coefficiente de correlación	.933	1.000	.883
		Sig. (bilateral)	.000		.000
		N	109	109	109
	Efectividad estratégica	Coefficiente de correlación	.846	.883	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	
		N	109	109	109

*Nota:* Elaborado con los datos obtenidos de la segunda dimensión de la variable efectividad, mediante la prueba Tau\_b de Kendall.

De la misma manera, el examen de la efectividad operativa, como dimensión de la variable efectividad, demuestra que los coeficientes de correlación de 0.896 y 0.925 expresan una conexión constante de las variables, es decir, los datos muestran la percepción positiva de los funcionarios sobre la efectividad social; en ese sentido, es necesario tomar en cuenta que en tanto no se logre satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, minimizando las brechas que limitan su desarrollo, no se logrará percibir la efectividad

social, siendo una tarea de todos los trabajadores. En efecto, la institucionalización de la gestión basada en los procesos favorecerá a la identificación de las demandas ciudadanas, aquellas que buscan satisfacer y mejorar sus condiciones básicas de convivencia y calidad de vida: aspectos que contribuirán a disminuir los índices de corrupción entre los funcionarios a través de las prácticas laborales saludables, con calidez, de forma oportuna y simplificación en la prestación de los servicios esenciales que demanda la población (ver Tabla 6).

**Tabla 6**  
*Competencias gerenciales y GpR en la efectividad social*

			Competencias Gerenciales	Gestión Por Resultados	Efectividad Social
Tau_b de Kendall	Competencias Gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	.933	.896
		Sig. (bilateral)		.000	.000
		N	109	109	109
	Gestión Por Resultados	Coefficiente de correlación	.933	1.000	.925
		Sig. (bilateral)	.000		.000
		N	109	109	109
	Efectividad Social	Coefficiente de correlación	.896	.925	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	
		N	109	109	109

*Nota:* Elaborado con los datos obtenidos de la tercera dimensión de la variable efectividad, mediante la prueba Tau\_b de Kendall.

Finalmente, el análisis de la efectividad económica, como dimensión de la variable efectividad, expone que los coeficientes de correlación de 0.898 y 0.926 indican la existencia de una asociación constante de las variables, vale decir, los resultados analizados de la efectividad económica en percepción de los funcionarios son adecuados, no obstante será significativa y perceptible cuando las condiciones de vida, las oportunidades laborales y los ingresos de la ciudadanía mejoren, siendo necesario la identificación objetiva de las demandas,

la asignación de recursos materiales y financieros, el seguimiento al gasto y el efecto que genere en beneficio de toda la población. Es por eso que urge una propuesta de transmisión de valor público mediante la entrega de bienes duraderos y servicios de calidad que conlleven a alcanzar los niveles esperados de satisfacción en la ciudadanía, todo ello de una manera oportuna en relación con las expectativas que se generaron y de las necesidades que se identificaron en procesos anteriores (ver Tabla 7).

**Tabla 7**  
*Competencias gerenciales y GpR en la efectividad económica*

			Competencias Gerenciales	Gestión Por Resultados	Efectividad Económica
Competencias Gerenciales		Coefficiente de correlación	1.000	.933	.898
		Sig. (bilateral)		.000	.000
		N	109	109	109
Tau_b de Kendall	Gestión Por Resultados	Coefficiente de correlación	.933	1.000	.926
		Sig. (bilateral)	.000		.000
		N	109	109	109
Efectividad Económica		Coefficiente de correlación	.898	.926	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	
		N	109	109	109

*Nota:* Elaborado con los datos obtenidos de la cuarta dimensión de la variable efectividad, mediante la prueba Tau\_b de Kendall.

## Discusión

Como contribución de la investigación se destaca que, para un análisis integral de la efectividad organizacional de una entidad pública se debe considerar la participación de los actores externos, la población, las organizaciones de base, los proveedores del Estado, los gobiernos distritales conformantes de la provincia y la comunidad vinculante. A la vez, se debe tener en cuenta la coherencia de las metas que establecen las instituciones, los gobiernos provinciales y de la región, con la finalidad de alinear el óptimo uso de los recursos disponibles, la relación con el entorno y el alcance de los objetivos. El cumplimiento de los propósitos de la organización depende de que los funcionarios asuman los retos, objetivos y metas y se sientan identificados con ellas, enalteciendo la estabilidad y equilibrio organizacional; por tanto, los fines organizacionales deben compensar las demandas y exigencias del entorno.

En ese sentido, la prueba de la hipótesis reveló una influencia positiva de las competencias gerenciales y la GpR en la efectividad organizacional, lo que significa que los funcionarios conocen de los propósitos de la institución, la visión y misión, además, orientan su esfuerzo al uso de los mecanismos implementados pese

a las limitaciones logísticas, emplean los canales de coordinación entre los trabajadores y la comunicación virtual amigable con la ciudadanía. Pese a ello, existen limitaciones para el afianzamiento del trabajo en equipo, por la participación de profesionales multidisciplinares, generando diferencias en la prevalencia de sus opiniones y retrasando el cumplimiento de las metas. Resultados que coinciden con el planteamiento de Cañari et al. (2023), al dar cuenta de que las variables de la gestión por resultados y las habilidades gerenciales son las herramientas básicas de la gestión pública porque a través de ellas se consigue la optimización de los resultados para el bienestar de los ciudadanos; en ese sentido, los resultados identificados en el GORE Ayacucho son susceptibles de mejoramiento continuo para afianzar la efectividad operativa, estratégica, social y económica, enfocados en la reducción de las brechas sociales generado en el tiempo. Sin embargo, la discontinuidad de los proyectos, programas y acciones emprendidas por cada gestión son barreras que hasta la actualidad se presentan debido a los cambios de gobierno.

Respecto a las políticas implementadas para que la gestión sea óptima en el GORE, se ha determinado su influencia en la GpR, esto se debe al esfuerzo en la identificación de las limitaciones organizacionales y al reconocimiento de



las carencias sociales en la región, también al hecho de generar espacios para la aplicación y desarrollo de nuevas propuestas basadas en el entendimiento de la realidad de la población; de este modo, repercutiendo en la ejecución de sus actividades, el uso de los recursos disponibles, el cumplimiento de las tareas en los tiempos establecidos y la modernización administrativa; planteamiento que coincide con Charles et al. (2022) quienes concluyen que los factores político-institucionales favorecen las reformas centradas en la GpR de forma eficiente y eficaz, para cuyo efecto se requiere la desvinculación de las aspiraciones políticas e intereses grupales que surgen en el tiempo de gobierno de cada gestión. De la misma manera, Vargas y Zavaleta (2020) señalan que la gobernanza institucional será plena si la organización aplica buenas prácticas abiertas y transparentes, enfocadas en mejorar los procesos y por ende los resultados; en tal sentido, la GpR es una dimensión necesaria para la gobernanza, debido a que permite que las decisiones adoptadas tengan como prioridad la armonía y el interés público, influyendo significativamente para que los objetivos comunes se cumplan y la gestión sea efectiva.

Concerniente a las competencias gerenciales basadas en el desempeño de los funcionarios, el estudio determinó que la experiencia profesional del personal, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la influencia del liderazgo presentan un comportamiento de regular a bueno, donde los funcionarios que asumen las jefaturas tienen conocimiento del trabajo a cumplir, emplean los mecanismos formales de comunicación que cuenta la institución y conforman equipos de profesionales multidisciplinarios para determinadas actividades; sin embargo, el dominio profesional, con base al conocimiento, experiencia y habilidades, queda relegado a un segundo plano debido a que los cargos de confianza son asumidos en función a decisiones políticas y partidarias. Afirmación que coincide con lo planteado por Pertúz (2018), al señalar que, las actividades desarrolladas por el personal idóneo, identificadas en función a sus capacidades de forma oportuna y en función a los requerimientos que demandan los niveles organizacionales, permiten que el personal asuma su responsabilidad, no únicamente para el cumplimiento de su trabajo, sino también en el compromiso social con los usuarios, es ahí donde las competencias de los funcionarios se distinguen. En ese sentido, Avila et al. (2022) señalan la importancia de la planificación, ejecución y evaluación de las acciones llevadas a cabo en la búsqueda de la eficiencia de los procesos, los logros y la percepción de satisfacción de la población por la atención a sus necesidades, de forma oportuna y con el mínimo costo posible.

Así mismo, del análisis de la GpR se identificó que si bien el planteamiento de las políticas y planes son consideradas acciones necesarias para el cumplimiento del propósito institucional, los funcionarios no han afianzado a plenitud dichas habilidades por priorizar agendas de índole mediáticas que limitan la efectividad estratégica de la organización, razón por la cual, requiere la priorización de las metas organizacionales y la planificación de las actividades con anticipación, toda vez que son los pilares para que las competencias gerenciales de los funcionarios puedan plasmarse de forma efectiva. Afirmación que coincide con lo señalado por Chávez et al. (2020), quienes precisan que la planificación del trabajo para abordar requerimientos internos y demandas sociales, los estímulos al trabajo efectivo y la capacitación continua influyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos y, por ende, en la satisfacción laboral de los funcionarios. De la misma manera, Khan et al. (2020) afirman que la GpR influye en las funciones de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos de la organización a través de las decisiones adoptadas, la reducción de las brechas sociales y el efecto en la calidad de servicio, siempre que los lineamientos de gestión institucional estén claros. Igualmente, Martínez y Delgado (2020) precisan que la planeación intergubernamental articulada, de todos los organismos que velan por el bienestar colectivo, es fundamental para la integración horizontal y alcance de propósitos, los que beneficiarán a sus usuarios y la población. En ese sentido el GORE tiene claro que el planeamiento articulado es necesario para que a través de los objetivos y metas se consiga la efectividad organizacional.

En relación al seguimiento y evaluación de los planes, programas, proyectos y presupuesto del GORE, los resultados dan cuenta de un comportamiento de regular a bueno, dichas actividades están vinculadas a procedimientos administrativos, los que son evaluados en función a los resultados por los responsables de cada área; los mismos que adquieren importancia por la necesidad de mantener el control en cada uno de las actividades. Si no se recurre a la medición y evaluación de logros, mediante indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y sobre todo la medición de la efectividad, no será posible el fortalecimiento de la gestión. De la misma manera, las pretensiones y perspectivas que la población demanda deben ser evaluadas, esto es, debe haber un seguimiento de la ejecución de políticas con visión localista orientadas a la mejora continua. En ese sentido, Haefner y Gutiérrez (2019) mencionan que la evaluación de políticas para la efectividad de la inversión pública es una tarea permanente, toda vez que el seguimiento a las actividades genera un control de los procesos y la evaluación, por ende, permite una eficiencia y eficacia, siendo necesario

la presencia de los representantes sociales y la ciudadanía en el monitoreo de los proyectos y programas.

Por otro lado, el compromiso que asume el personal para que la gestión institucional sea efectiva debe ir acompañado de un soporte logístico, tecnológico y principalmente de la comprensión de la filosofía de la organización, es decir, la visión, misión, principios, políticas y estrategias son los mecanismos para conseguir la sostenibilidad y resiliencia organizacional. A la vez, el cumplimiento de las metas específicas de cada dependencia contribuye a identificar las competencias de conocimiento, habilidades y actitudes que cuentan los funcionarios; por lo tanto, el compromiso hacia la institución y la comunidad para un trabajo efectivo adquiere protagonismo debido a que el talento humano es un actor público que a través de su accionar contribuye a generar valor público. Al respecto Mendoza-Zamora et al. (2018) consideran necesario tomar en cuenta el uso de información, el fortalecimiento de capacidades para los desempeños y el control como procedimientos para incentivar el trabajo del personal; aspecto que debe ser evaluado por la institución para incrementar la productividad institucional.

En consecuencia, apoyados en las evidencias de la investigación, se propone la institucionalización de la GpR en el GORE Ayacucho como guía para el empoderamiento en los funcionarios sobre la asunción

de compromisos para la efectividad de la gestión; por lo tanto, no solo debe centrar su interés en alcanzar los objetivos y metas sino en la capacidad de generar beneficio con el mínimo de recursos, tiempo y personas. Además, las competencias gerenciales deben priorizar y equilibrar las capacidades de los funcionarios del GORE Ayacucho, a través de los estímulos, motivaciones y estrategias que no solo permitan perfeccionar y renovar el saber sino actualizarse con conocimientos refrendados en el saber hacer; en otras palabras, desarrollar las habilidades y destrezas para la puesta en práctica de los saberes de la GpR, las que permitirán desarrollar actitudes positivas como la práctica de valores para disminuir los altos índices de corrupción y conductas inadecuadas.

De esta manera, la solución para la efectividad de la gestión en el Gobierno regional debe estar enfatizada en las actividades administrativas, la implementación y puesta en práctica del modelo lógico de la GpR, la integración de los sistemas administrativos con orientación a los resultados por procesos y el empoderamiento de las perspectivas del desarrollo humano para su sostenibilidad. Para tal efecto, se plantea objetivos, actividades y acciones a ser ejecutados en dos periodos, requiriendo la asignación de presupuesto, recursos y materiales para su asistencia técnica, mediante la cual, las competencias gerenciales de los funcionarios serán fortalecidas (ver Tabla 8).

**Tabla 8**  
*Propuesta de actividades para una gestión efectiva*

Objetivos	Actividades	Acciones	Año 1	Año 2
Fortalecimiento de competencias.	Capacitación de funcionarios	Cursos prácticos y aplicados	3	2
Mejorar la conducta y comportamiento laboral.	Desarrollo de coaching y mentory	Talleres vivenciales	3	2
Implementar la gestión basada en procesos.	Elaboración y programación	Ejecución piloto por áreas	4	5
Asistencia técnica para la implementación, seguimiento y evaluación de planes y programas.	Elaboración de indicadores de gestión	Monitoreo y evaluaciones de planes, presupuestos, programas y proyectos	6	6

*Nota:* Elaborado del análisis de los resultados.

## Conclusiones

La efectividad organizacional del Gobierno Regional de Ayacucho en el Perú se ve impactada por las competencias gerenciales y la gestión orientada a resultados, ya que los funcionarios reconocen la importancia de la filosofía institucional centrada en lograr los objetivos mediante la optimización de los recursos y la comunicación permanente con el público objetivo. Sin embargo, el trabajo en equipo demuestra un desempeño moderado

debido al carácter multidisciplinario de los equipos y al tiempo requieren su adecuación.

Razón por la cual, la efectividad organizacional depende de los procesos de planeamiento, identificación de necesidades, presupuesto, seguimiento y verificación de los objetivos institucionales; más la optimización de sus recursos, procesos y resultados, como también, los aspectos internos relacionados a la práctica de valores que propician la efectividad. Por tanto, la medición y

evaluación de logros mediante indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y efectividad permiten la mejora continua de la gestión.

Respecto a la efectividad operativa, se requiere una mayor atención debido a que la gestión del Gobierno Regional tiene procesos administrativos tradicionales que limitan la generación del valor público, es así que las actividades administrativas y la implementación de los sistemas integrados de gestión por procesos presentan limitaciones y no están aseguradas en el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Por otro lado, la efectividad estratégica emprendida por la institución busca la articulación de las políticas y planes, siendo acciones necesarias para el logro de los resultados, debido a que estas actividades son abordadas de acuerdo a los procedimientos determinados, contribuyendo al cumplimiento de los propósitos organizacionales. En ese sentido, el personal asume un papel decisor de acuerdo a sus capacidades de conocimiento, habilidades y experiencia adquiridas en el transcurso del ejercicio de sus funciones.

Concerniente a la efectividad social, los mecanismos establecidos para integrar la institución a la población requiriendelatransparenciaorganizacionalyconfiabilidad percibida de los usuarios, esto con la finalidad de generar valor público a través de la identificación de las brechas sociales históricas de la región y el planteamiento de propuestas para erradicar dichas diferencias. Finalmente, la efectividad económica no es percibida favorablemente por los habitantes debido a las propuestas limitadas de empleo, inversiones y la sensación de que las condiciones de vida de las personas no mejoran.

164

## Referencias

- Alarcón, R., Salvador, Y., y Llanes, M. (2019). Medición de la efectividad de la gestión pública de gobiernos locales. *Rumbos*, XIV,(20), 175–185. <https://revistafacso.ucentral.cl/index.php/rumbos/article/view/355/391>
- Alarcón, R., Salvador, Y., y Pérez, M. (2020). Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales. Aplicación en un caso de estudio. *Universidad y Sociedad*, 12(6), 411–420. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1863>
- Arévalo, K. (2022). Transformación digital como proceso generador de valor público para el ciudadano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 1981–2005. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2725](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2725)
- Avila, H., Palumbo, G., De la Cruz, H., y Ogozi, J. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bertranou, J. (2019). El seguimiento y la evaluación de políticas públicas. Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. *Revista Digital de Ciencias Sociales*, VI(10), 151–188. <https://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/millca-digital/article/view/1730/1219>
- Cañari, C., Huaraca, R., y Hanco, P. (2023). Management by results, quality of care and effectiveness of public management in the regional government, Apurimac Peru. *Res Militaris*, 13(2), 3284–3295. <https://resmilitaris.net/index.php/resmilitaris/article/view/2756/2300>
- CEPAL. (2021). *Monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales*. <https://igualdad.cepal.org/es/institucionalidad-social/monitoreo-y-evaluacion>
- Charles, V., Diaz, J., y Aparicio, J. (2022). The performance of regional governments under the results-based budgeting framework: A two-stage sectoral analysis. *RAIRO - Operations Research*, 56(2), 501–528. <https://doi.org/10.1051/RO/2022012>
- Chávez, F., Carhuancho, I., Nolzco, F., Venturo, C., y Miranda, B. (2020). Motivation of public service in a municipality in Peru. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 211–219. <https://www.ijstr.org/final-print/feb2020/Motivation-Of-Public-Service-In-A-Municipality-In-Peru.pdf>
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (08 de enero de 2013). Normas legales, N° 485765. Diario Oficial El Peruano, 09 de enero de 2013. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357174/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf?v=1567454992>
- Díaz, J., Núñez, L., y Cáceres, K. (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. <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci>

- [arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&nrm=iso&tlng=es](#)
- Gobierno Regional Ayacucho. (2023, August 14). *Gobierno Regional de Ayacucho primero en ranking de ejecución presupuestal en proyectos de inversión*. Plataforma Del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/regionayacucho/noticias/818076-gobierno-regional-de-ayacucho-primero-en-ranking-de-ejecucion-presupuestal-en-proyectos-de-inversion>
- Gosálbez, H. (2021). En busca del “Buen Gobierno”: La capacidad y la honorabilidad del gobernante. *Cuadernos Manuel Giménez Abad*, 22, 205–2068. <https://doi.org/10.47919/FMGA.CM21.0205>
- Haefner, C., y Gutiérrez, M. (2019). Evaluación de políticas públicas y efectividad de la inversión social, Estudio meta-evaluativo sobre desempeño de programas sociales. *Revista Científica Institucional TZHOECOEN*, 11(2), 10–22. <https://doi.org/10.26495/rtzh1911.230602>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2022). *Índice de competitividad regional INCORE 2022*. INCORE Perú. [https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE\\_2022.pdf](https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2022.pdf)
- Khan, K., Begum, N., y Razak, A. (2020). Practicing results based management for enhancement of quality and performance of social development and humanitarian programmes. *Universal Journal of Management*, 8(5), 231–253. <https://doi.org/10.13189/ujm.2020.080503>
- López, E. (2021). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 656–668. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.14>
- Martínez, I., y Delgado, D. (2020). La Asociatividad Empresarial: una estrategia de desarrollo para las microempresas: caso Sur del Valle de Aburrá \*. *ESCENARIOS: Empresa y Territorio*, 9(14), 47–62. <https://esumer.edu.co/revistas/index.php/escenarios/article/view/199/174>
- Mendoza-Zamora, W., García-Ponce, T., Delgado-Chávez, M., y Barreiro-Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de Las Ciencias*, 4(4), 206. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>
- Mendoza, J., Burbano, V., y Mendoza, H. (2020). Enseñanzas atribuibles a los procesos de adjudicación de vivienda de interés social en una ciudad colombiana: grado de satisfacción del usuario. *Información Tecnológica*, 31(5), 119–128. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000500119>
- Morales, L. (2020). Capital intelectual y desempeño organizacional: el caso de las instituciones de educación básica en México. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 47, 180–202. <https://doi.org/10.14482/pege.47.6342>
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*, 20(2). <https://www.redalyc.org/journal/993/99356889009/html/>
- Podger, A. (2018). Making ‘accountability for results’ really work? *Value for Money: Budget and Financial Management Reform in the People’s Republic of China, Taiwan and Australia*, 95–125. <https://doi.org/10.22459/VM.01.2018.06>
- Resolución Directoral N° 702-2018-GRA. Presupuesto Analítico de Personal (20 de agosto de 2018). [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1751512/RD\\_702\\_2018.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1751512/RD_702_2018.pdf.pdf)
- Reyes, J., Reyes, N., y Cárdenas, J. (2019). Contabilidad gubernamental y normas internacionales de contabilidad para el sector público ecuatoriano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1179–1198. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051012/html/>
- Seminario, F., y Delgado, J. (2020). Evaluación según modernización del Estado en la gestión municipal, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 914–935. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.131](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.131)
- Shack, N., Rivera, R., Porrás, H., Chacón, F., López, L., y Acevedo, J. (2022). *Una aproximación cuantitativa a la evolución de la Gestión por Resultados en el Perú al 2020*. (1ra. edici). Contraloría General de la República. <https://repositorio.contraloria.gob.pe/handle/ENC/145>
- Sotelo, C., y Wilches, V. (2019). Tics y efectividad en la gobernanza para el desarrollo sostenible. *Erg@omnes*, 11(1), 123–145. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/ergaomnes/article/view/1424>

Vargas, J., y Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24(2), 37–59. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>

Vázquez, M., Hernandez, N., y Smarandache, F. (2019). *Métodos multicriterios para determinación de la efectividad de la gestión pública y el análisis de la transparencia. Una guía para*

*la creación de indicadores compuestos* (1er edic.). Editorial Pons asbl. <https://fs.unm.edu/MulticriterioNeutrosoficoLatam.pdf>

Vidal, R., Martel, C., y Torero, N. (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>