



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN**  
**GESTIÓN PÚBLICA**

La gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad  
Territorial Huaraz FONCODES, 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Araucano Rodríguez, Ruth Mariela (ORCID: 0000-0003-2174-1847)

**ASESOR:**

Dr. Florián Plasencia, Roque Wilmar (ORCID: 0000-0002-3475-8325)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**CHIMBOTE- PERÚ**

2021

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mi padre Tomas, en el cielo, a mis hijos Gianella y Leonel, a mi compañero de vida, Rene, a mi madre Eleuteria y mis hermanos Gladys y Julio por su constante apoyo para seguir alcanzando mis metas profesionales.

Ruth Mariela

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi agradecimiento a la Unidad Territorial FONCODES - Huaraz en la persona de la Ing. Susy Melgarejo por brindarme las facilidades para desarrollar el presente trabajo de investigación,

A la universidad Cesar Vallejo por la disposición que nos ha brindado en estos tiempos de retos ante la pandemia del COVID 19 generando aulas virtuales.

Al docente asesor por todos los conocimientos impartidos durante el desarrollo del presente trabajo.

Y a quienes han contribuido de una u otra manera en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

La autora.

## Índice de contenidos

	<b>Pág.</b>
Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	v
Resumen Abstract	vii
	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	20
3.6. Método de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	38
VI. CONCLUSIONES	47
VII. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	57

## Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Distribución de la población de trabajadores de la unidad territorial Huaraz FONCODES, según cargo y sexo	16
Tabla 2	Distribución de la muestra de trabajadores de la unidad territorial Huaraz FONCODES, según cargo y sexo.	18
Tabla 3	Nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES.	23
Tabla 4	Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de las dimensiones del desempeño laboral en los trabajadores del UT Huaraz.	24
Tabla 5	Nivel de gestión por resultados según trabajadores del UT Huaraz FONCODES.	25
Tabla 6	Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de las dimensiones de la gestión por resultados en los trabajadores del UT Huaraz.	26
Tabla 7	Relación entre las variables gestión por resultados y desempeño laboral.	28
Tabla 8	Relación entre la gestión por resultados y la dimensión desempeño de la tarea.	30
Tabla 9	Relación entre la gestión por resultados y la dimensión desempeño contextual.	32
Tabla 10	Relación entre la gestión por resultados y desempeño organizacional.	34
Tabla 11	Prueba de Kolmogorov-Smirnov.	35
Tabla 12	Contrastación de la hipótesis general.	36
Tabla 13	Resumen de los resultados de la contrastación de la hipótesis específica 3, 4, 5 mediante la Prueba de Rho de	37

## Índice de figura

	<b>Pág.</b>	
Figura 1	Dispersión de las puntuaciones entre la gestión por resultados y desempeño laboral.	27
Figura 2	Dispersión de las puntuaciones entre la gestión por resultados y la dimensión desempeño de la tarea.	29
Figura 3	Dispersión de las puntuaciones entre la gestión por resultados y la dimensión desempeño contextual.	31
Figura 4	Dispersión de las puntuaciones entre la gestión por resultados y la dimensión desempeño organizacional.	33

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo, determinar la relación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, teniendo como base metodológica de naturaleza cuantitativa, diseño no experimental descriptivo correlacional, con una muestra probabilística estratificada constituida por 116 trabajadores y mediante la técnica de la encuesta se aplicaron dos cuestionarios adaptados por la investigadora y validados por dos expertos en la temática, y con un nivel de confiabilidad alta demostrado mediante el Alfa de Cronbach de 0,97 (Gestión por resultados) y 0,96 (Desempeño laboral). Los resultados indicaron que, más de la mitad de los trabajadores (el 56 %) perciben a la gestión por resultados como regular; mientras que, el 22,4 % lo percibe como deficiente. Por otro lado, la mitad de trabajadores valoran al desempeño laboral en el nivel medio, y un 36 % en el nivel alto. Concluyendo, que la gestión por resultados se relaciona de forma directa y significativa ( $p\text{-valor}=0,000$ ) con un nivel de correlación alto ( $Rho=0,856$ ) con el desempeño laboral.

**Palabras Clave:** Gestión por resultados, desempeño laboral, trabajadores.

## **Abstract**

The objective of this study was to determine the relationship between results-based management and work performance in the workers of the UT Huaraz FONCODES, having as a methodological basis of a quantitative nature, non-experimental descriptive correlational design, with a stratified probabilistic sample constituted by 116 workers and through the survey technique two questionnaires adapted by the researcher and validated by two experts in the field were applied , and with a high level of reliability demonstrated by Cronbach's Alpha of 0.97 (Results Management) and 0.96 (Job Performance). The results indicated that more than half of workers (56%) they perceive results-for-results management as regular; while 22.4% perceive it as deficient. On the other hand, half of workers value job performance at the middle level, and 36% at the high level. Concluding that results-based management is directly and significantly related ( $p\text{-value}=0.000$ ) to a high level of correlation ( $Rho=0.856$ ) with job performance.

**Keywords:** Management by results, job performance, workers



## I. INTRODUCCIÓN

Los diferentes estudios explorados, señalan una relación directa entre la gestión por resultados de una institución y el desempeño laboral; Farro (2020) menciona la relevancia que representa la gestión por resultados en todos sus niveles, y en el proceso de mejora del desempeño laboral. Por su lado, Figueroa (2012) señala que gestión por resultados es un instrumento para una gestión de innovación en el sector público; es también una nueva visión en la gestión pública del estado, que se traduce en un mejor uso de los recursos y en generar impactos positivos en la población (Instituto de Ciencias HEGEL, 2021).

Además, Rodríguez (2018) sostiene que esta nueva concepción ha llevado a las instituciones a replantear su visión y misión, en función de poder establecer metas y objetivos sustentables, alcanzables y viables; dándole mayor importancia a las evaluaciones de desempeño laboral y al control de los resultados obtenidos. Sin embargo, Alimonda et al. (2017) señalan que la percepción del aparato administrativo de las instituciones, dotado de una capacidad técnica especial, escaparía al control de la política para llevar a una buena gestión por resultados.

En base a los estudios internacionales, Bonnefoy (2014) señala que las reformas del estado como la gestión por resultados tienen que estar orientadas a una asignación eficaz de recursos y con ello una mejora en los servicios brindados por el estado. No obstante, Salgado y Calderón (2014) mencionan que, se han ampliado las estrategias basadas en incentivos a la gestión por resultados y establecido sanciones o beneficios según la consecución de metas, por su lado Verbeeten y Speklé (2015) concluyen que la medición del desempeño laboral es importante para proporcionar orientación a la organización en cuanto a su visión como factor clave del éxito sin embargo, el sistema de control de la gestión por resultados del sector público no forma parte de este enfoque.

En el contexto nacional, Cárdenas (2020) señala el presupuesto público no conlleva en su mayoría a la eficacia y calidad en el gasto público ya que las políticas no están planificadas a alcanzar una medición de gestión por resultados; mostrando serias carencias o deficiencias; en caso específico, de los recursos humanos,

siendo una prioridad rescatar las mejoras que se puedan para avanzar hacia un Estado moderno que sirva al ciudadano. De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, citado en Jiménez, 2020) señala que la estructura del departamento de apoyo institucional del alto nivel del gobierno peruano no puede controlar el proceso de gestión gubernamental, realizando una gestión ineficaz, mostrando que sus limitaciones en su diseño legal son amplias para una buena evaluación del desempeño laboral de sus trabajadores.

Por lo tanto, Jiménez (2020) sostiene que no basta con saber que un trabajador asiste o no a su jornada diariamente, que marque la entrada y la salida en un reloj, que porte su uniforme dignamente, que tenga buena conducta, que sea responsable y se lleve bien con el personal, existen muchos aspectos que la unidad de recursos humanos tiene que evaluar y controlar para evaluar la gestión de su personal en el cargo que ocupan, a esto se llama evaluación de desempeño laboral.

En el ámbito local, el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) desempeña su labor bajo los lineamientos del eje cuarto(4to), "Incluir para Crecer", de la inclusión económica que responde a la modernización del estado, así como a la gestión por resultados (Ministerio de Economía y Finanzas, MEF), se encarga de la gestión de proyectos productivos dirigido a la población de pobreza y extrema pobreza en el ámbito rural contando para ello con personal que se encuentra en cada ámbito de intervención para las actividades que llevan alcanzar este objetivo.

Según su reglamento interno de trabajo señala que las evaluaciones de desempeño laboral se efectuaran periódicamente con el fin de verificar el cumplimiento de sus funciones y metas de acuerdo con su puesto de trabajo, sin embargo en el informe de gestión FONCODES 2019, se manifiesta que la falta de presupuesto no ha permitido realizar todas las capacitaciones programadas, dejando de lado uno de los objetivos principales de las capacitaciones como es, que el trabajador desarrolle capacidades en temas de gestión por resultados basadas en políticas de desarrollo rural, siendo indispensables en una organización moderna las competencias del trabajador para su mejor desempeño laboral (Plan de desarrollo de las personas FONCODES 2019).

Desde esta perspectiva, el estudio propuso realizar la medición de la gestión por resultados y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021, donde se buscó definir algunos factores específicos expresándose como determinantes del mayor o menor éxito de la gestión. Esta investigación, se desarrolló en el campo de la gestión pública, siendo necesario abordar algunos criterios para entender el concepto de gestión por resultados y su relación directa con el desempeño laboral.

En base a lo expuesto en el apartado anterior, el investigador quiere encontrar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo es la relación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021?

En cuanto al objetivo general se tiene el siguiente: Determinar la relación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021.

Además, se propusieron los siguientes objetivos específicos: describir el nivel del desempeño laboral en los trabajadores del Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021; describir los niveles de eficiencia de la gestión por resultados según percepción de los trabajadores del Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021; determinar la relación entre la gestión por resultados y el desempeño de la tarea del desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021; determinar la relación entre la gestión por resultados y el desempeño contextual del desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021; determinar la relación entre la gestión por resultados y el desempeño organizacional del desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021.

En lo que respecta a la hipótesis general, se tiene: “La gestión por resultados se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021”. Los supuestos específicos son: “El nivel del desempeño laboral es deficiente en los trabajadores del Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021”; “El nivel de eficiencia de la gestión por resultados es bajo según percepción de los trabajadores del Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021”; “Existe relación directa y positiva entre la

gestión por resultados y el desempeño de la tarea del desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021”; “Existe relación directa y positiva entre la gestión por resultados y el desempeño contextual del desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021”; “Existe relación directa y positiva entre la gestión por resultados y el desempeño organizacional del desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021”.

Por otra parte, en lo que respecta a las razones que justifican el estudio; esta investigación, puede determinar la importancia del valor del desempeño laboral dentro de una organización. En el mundo globalizado de hoy el factor humano, debe estar en constante actualización tener sapiencia y estar abierto a los cambios tecnológicos para enfrentar diversos problemas en el trabajo y brindar soluciones saludables, a través de esta investigación, es posible encontrar diversos factores, que posibiliten el mejor desempeño laboral; ya que al elevar una variable aumenta la otra; es así que una gestión por resultado eficaz, podría generar un buen desempeño laboral.

Desde su relevancia social, la investigación busca determinar las características que influyen en un desempeño laboral favorable a la gestión por resultados en la institución. Esto permitirá elevar el nivel de beneficio social que reciben los beneficiarios del entorno donde se desarrolla la labor de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES.

Desde las razones teóricas, la presente investigación dará un nuevo conocimiento en materia del tema gestión por resultados y su relación con la variable desempeño laboral, lo cual servirá para futuros estudios sobre esta materia y en esta localidad. Además, busca presentar una base teórica concisa y de apoyo sustancial para futuros trabajos semejantes; por tanto, representaría una posible propuesta de modelo teórico, cuya estructura conllevaría a procedimientos fundamentales y previos tales como delimitación del tema, construcción del problema, establecimiento de objetivos, lectura bibliográfica.

De su justificación práctica la gestión por resultados representa un modelo de gestión en el que las instituciones pueden contar con funciones de gestión

integradas que puedan fortalecer procesos que aporten valor a su gestión, pues este el modelo está diseñado para optimizar los recursos disponibles siendo uno de ellos el desempeño de los trabajadores, el logro de las metas gubernamentales y los continuos cambios en sus instituciones. Es aquí donde, el desempeño laboral toma relevancia, ya que se recomienda la participación de diversas organizaciones sociales, públicas y privadas, y los resultados están en el establecimiento de metas orientadas a mejorar el desenvolvimiento laboral de los trabajadores. Así que, desde la Gestión Pública, los resultados de esta investigación podrán servir de base para el análisis del aparato del Estado en función de mejorar los resultados obtenidos en su gestión.

Desde el punto vista metodológico, la presente investigación se apoyó en un modelo epistémico positivista, respondiendo la manera de cómo se procedió para alcanzar los objetivos esperados y respondiendo satisfactoriamente a la pregunta planteada en el problema. Es aquí, donde se destaca la inspiración epistemológica, ya que se refiere a una manera de lograr la adquisición de los conocimientos de la realidad, siendo considerado el recojo y registro de datos un proceso relevante para el tema.

## II. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a la exploración teórica de los antecedentes internacionales sobre el tema de estudio, se tiene a:

Guevara y Carrillo (2020), en su artículo acerca de gestión pública y desempeño laboral, evaluó el modelo de ambas variables, en base a una línea metodológica de carácter cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo; con una muestra de 180 servidores gubernamentales. Los resultados encontraron una correlación significativa entre las variables de estudio lo que representa una temática de carácter esencial, el 36 % de los encuestados afirmaron no tener la relevancia que se merecen en su desempeño laboral, el resto mencionaron que se sienten motivados por sus respectivas autoridades, catalogando la gestión de positiva.

Jara et al. (2018), en su artículo acerca de la conducción del talento humano y desempeño laboral, siguiendo, un enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo de diseño no experimental, transversal, constituida por una población de trabajadores del Ministerio de Salud, utilizando el muestreo no probabilístico. Concluyendo la existencia de relaciones directas y positivas entre las variables analizadas. Este trabajo es importante en la presente investigación, debido que se concluye que, la influencia de una adecuada gestión del talento humano para un mejor desempeño laboral en el ente público.

Schwarz et al. (2020), su artículo sobre liderazgo y desempeño laboral, tuvo como objetivo analizar la relación entre cuatro enfoques de liderazgo público con la motivación del servicio público y el desempeño laboral. Utilizando una muestra de 300 funcionarios y sus 64 gerentes en China, bajo un alcance descriptivo, diseño no experimental, corte transversal. Los resultados del estudio encontraron que la responsabilidad, el cumplimiento de las reglas, la lealtad política y el liderazgo en la gobernanza de la red están relacionados de manera significativa y positiva con los niveles de motivación del servicio público de los empleados y el desempeño laboral. Su importancia para el desarrollo de la presente investigación, radica en la comprensión del liderazgo en el sector público, examinando el vínculo entre la rendición de cuentas, el seguimiento de reglas, la lealtad política, los enfoques de

gobernanza de la red para el liderazgo, motivación del servicio público de los empleados y el desempeño laboral individual; concluyéndose que el modelo multinivel de una gestión pública demuestra que el liderazgo de la gobernanza de la red presenta una correlación directa y positiva tanto con la motivación del servicio público como con el desempeño laboral.

Jiménez (2017), en su estudio de tesis de maestría acerca de la gestión por resultados y los recursos humanos, tuvo como objetivo describir la gestión por resultados en los departamentos de RRHH en la administración pública, con un método analítico, diseño no experimental, alcance descriptivo y documental. En cuanto a los resultados, la planificación de los RRHH debe ser considerada como un instrumento de la gestión para lograr el uso optimizado y mejora los respectivos procesos. En el ámbito del plan, se debe considerar el presupuesto necesario para la formación, motivación y promoción de la carrera. La contratación y selección de personal debe realizarse con concurso, teniendo en cuenta antecedentes, habilidades y conocimientos para adecuarse a la situación del puesto. Después de ingresar, debe especificar su trabajo, función y tarea en función de sus datos personales, se debe establecer indicadores de calidad de contratación y calidad de recepción. La descripción del presente trabajo hace necesario contar con este antecedente, debido que describe los materiales y procesos que reflejan con precisión las necesidades reales en detalle de una buena gestión pública. Además, concluye que, en la administración pública, es estrictamente necesario contar una gestión de recursos humanos basada en resultados.

Coronel et al. (2020), en su artículo referido al análisis de los sistemas de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo tuvo como objetivo diseñar para el desempeño laboral un modelo de evaluación, en base a las exigencias institucionales para apoyar a mejorar los procesos a la unidad en análisis. El método utilizado fue analítico, diseño no experimental, alcance descriptivo documental, tipo de investigación aplicada. Los resultados encontrados sugieren que se debe implementar el modelo de evaluación del desempeño "Feedback" 360 grados (360°), el cual podría resolver la ausencia de un respectivo modelo de evaluación. Este antecedente sirve como base al momento de proponer un conjunto de estrategias para mejorar la gestión pública, cuyo modelo propuesto

para el desempeño laboral, se debe realizar en base a las exigencias institucionales para apoyar a mejorar los procesos a la unidad en análisis.

En lo que respecta a los antecedentes nacionales, Farro (2020), en su tesis de maestría acerca de la gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de un municipio provincial, tuvo como propósito determinar la relación que existe entre las dos variables de estudio, bajo una metodología descriptiva-correlacional, diseño no experimental, con una muestra a 40 trabajadores de la institución en análisis. Los resultados alcanzados indicaron que, el desempeño laboral y gestión por resultados se relacionan directa y positivamente demostrado mediante estadísticas inferenciales. Así que, se concluye que ambas variables tienen una relación, siendo de relevancia para el desarrollo del presente trabajo por su correlación directa; es decir, al mejorar la gestión por resultados en sus respectivos niveles, los niveles del desempeño laboral aumentan.

Romero (2020), en su tesis de maestría acerca de la gestión por resultados y desempeño laboral en una unidad ejecutora del sector educación, tuvo como propósito establecer cómo la gestión por resultados se relaciona con el desempeño laboral. Con una muestra de 80 directores. Fue desarrollada dentro del enfoque metodológico cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo correlacional, donde los resultados obtenidos de  $Rho=0.77$  y el  $p\text{-valor}=0.000$  demostraron la aceptación del supuesto planteado por el investigador, concluyéndose la existencia de una correlación directa y alta entre las variables del estudio. De esta manera, se hace necesario conocer este antecedente para la respectiva contrastación en los resultados para tratar de comparar detalladamente los hallazgos encontrados.

Bendezú (2018), en su estudio de tesis de maestría sobre la gestión por resultados y el cumplimiento de los compromisos en el desempeño, realizada en una institución tuvo como objetivo determinar la correlación entre las variables gestión por resultados y compromisos de desempeño, siendo una investigación de alcance descriptivo-correlacional, que utilizó un diseño no experimental, transversal, y enfoque cuantitativo, cuya recolección de datos se basó en dos instrumentos. De acuerdo a los resultados analizados, se tiene que los compromisos de desempeño tienen influencia en la gestión por resultados. Se determinó que, la gestión por



resultados se relaciona de forma directa con el cumplimiento del desempeño en la unidad de análisis. Al igual que los antecedentes anteriores, presenta relación con el presente trabajo, tanto en la parte metodológica, así como la base referencial utilizada, ya que sirve como soporte para llevar a cabo la presente investigación.

Rueda (2018), en su estudio de tesis de maestría acerca de gestión pública y recursos humanos desarrollada en un ente regional, tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre las variables en análisis. El tipo de investigación que fue aplicada, método deductivo-hipotético, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, alcance descriptivo correlacional, ya que los resultados se utilizaron en la solución de los problemas en el ente de estudio. Los resultados estadísticos inferenciales establecieron la relación entre las variables; además, en base a los hallazgos encontrados sugieren que se debe buscar optimizar la gestión administrativa, con el propósito de alcanzar resultados satisfactorios mediante la implementación de posibles soluciones. Se concluye con la existencia de una relación significativa con respecto a las variables analizadas. Este antecedente sirve como base en la búsqueda de alternativas al momento de proponer un sistema de gestión pública y la manera cómo influye dentro del desempeño del personal dentro de un contexto específico que pueda ser la más adecuada.

Respecto a las teorías relacionadas al tema, se concibe a la gestión por resultados como un conjunto de acciones y/o actividades que busca analizar a través de una visión que combina conocimiento, saber hacer, experiencia y conductas ejercidas en un contexto específico que pueden ser medibles (Armijos et al., 2019). De este modo la gestión por resultados se hace a través de la ejecución de la planeación; es decir, las acciones contenidas en el plan específico, cuyo desempeño debe medirse y compararse con lo que se planeó, debido, que una buena gestión es aquella que consigue resultados; en el sector gubernamental, significa atender las necesidades, intereses y expectativas de los ciudadanos de las comunidades creando valor público (Flores, 2015).

Para Makón (2000), la gestión por resultados es una forma o modelo utilizado en la administración de los organismos públicos, que tiene su punto central en el seguimiento y evaluación de las metas estratégicas definidas en un gobierno. Así

que, la gestión por resultados, se ha desarrollado como una estrategia que se inicia en el momento de la planificación estratégica, pasando por el proceso de retroalimentación de las políticas públicas, y puede ser considerada una práctica de buen gobierno y desarrollo institucional, respetando los principios de distribución eficiente de los recursos públicos y rendición de cuentas (Fonseca et al., 2014).

Además, la gestión por resultados es posible gracias a varios mecanismos de gestión, comenzando por la planificación estratégica de las acciones gubernamentales, ya sea que están organizadas en proyectos o programas; expansión de la flexibilidad gerencial; desarrollo de indicadores de desempeño; y, finalmente, la evaluación del desempeño, que además de medir las metas establecidas, brinda subsidios para retroalimentar el desarrollo de metas futuras de gestión (Calle et al., 2018). Así mismo Sarthou (2015), indica que, la gestión de resultados es una forma de gestionar una institución con los resultados como eje principal de las acciones de todos los profesionales involucrados en el negocio, busca una mejora en el desempeño de la organización dirigiendo la atención a las metas a alcanzar, y no solo a los procesos, como en el modelo de gestión tradicional.

Una de las definiciones más pertinentes para este estudio, es la propuesta por Miranda (2016), debido a que resume un poco las anteriores, define a la gestión por resultados como una serie de acciones o procesos conducentes al logro de las metas organizacionales; para ello se deben planificar, organizar, dirigir y evaluar los recursos y cuyas metas alcanzadas pueden generar los resultados administrativos establecidos. En cuanto al marco referencial, la gestión por resultados se ha presentado como el instrumento de enlace entre el núcleo estratégico responsable de la formulación y evaluación de políticas y los sectores para la implementación de políticas públicas (Sarthou, 2015). Sin embargo, el sector responsable de la gestión por resultados lo representa el factor humano, experimentando una importante reestructuración en sus prácticas y, principalmente, en la apreciación de su importancia en la estructura de los entes públicos (Armijos et al., 2019).

La gestión por resultados, de acuerdo a Lorca y Avrichir (2020) representa la posibilidad para los gestores públicos, que cuentan con poco tiempo y escasos recursos para mostrar su trabajo y lograr lo que la sociedad requiere. Es decir, para

que una organización logre resultados, que implican mejorar la calidad de vida y atender plenamente las necesidades de la ciudadanía, se infiere que utiliza la planificación con definición de objetivos, metas y acciones para varios departamentos, estos deben ser claros y a menudo mejorados y basados en el plan de gobierno elegido por el pueblo como base.

Romero (2020) para evaluar la gestión por resultados expone cinco dimensiones: planeamiento estratégico, presupuesto por resultados, gestión de programas y proyectos, objetivos estratégicos, y participación ciudadana. Para el presente trabajo, se adaptaron estas dimensiones en base a los requerimientos del mismo, pero sus indicadores fueron ajustados en base a la investigación de Bendezú (2018), ya que son las que mejor se adaptan para el desarrollo del presente trabajo.

En lo referente a la dimensión planeamiento estratégico, Romero (2020) señala que se refiere a la manera cómo se llevan los procesos y de cómo se planifican, tales como el fomento de la misión, y visión; las metas y logros de la institución.

La dimensión presupuesto por resultados, es un mecanismo de asignación de presupuesto para bienes y servicios públicos que busca resultados positivos para la población y que puedan ser medidos en base a los resultados obtenidos de esta manera el uso de gasto público es más eficiente y eficaz (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021)

La dimensión gestión de programas y proyectos se basa en la facilitación, desempeño y uso de los recursos de determinado proyecto y/o programa. Además, en los aspectos que representa el costo del programa para lograr un resultado determinado; con indicadores medibles e incorporación de medidas explícitas de desempeño y un sistema de evaluación conectado a la asignación de recursos; e inclusión de un alto grado de rendición de cuentas (Bendezú, 2018).

La dimensión objetivos estratégicos, permite definir a la organización sus planes a mediano y largo plazo que se orientan al logro de la misión, además deben ser coherentes y cuantificables (Valencia, 2016).

La dimensión participación ciudadana: Es un elemento esencial para la gestión pública; es la intervención y ejercicio activo en la toma de decisiones de los ciudadanos, acerca de asuntos públicos de la entidad (Gonzales, 2015). Además, Díaz (2017) afirma que, en el marco del conjunto de reformas que se deben realizar en la administración pública, se considera la participación de la población para la toma de decisiones en los entes locales, mediante la deliberación democrática, y decisiones políticas para construir consensos sobre los contenidos de las políticas públicas locales.

En relación a la variable Desempeño laboral, Rojas y Vílchez (2018) señalan que las competencias laborales aprendidas y ejecutadas por el sujeto en la organización representan su desempeño laboral, sus capacidades integradas junto a experiencias adquiridas, actitudes, y otras características. Además, el desempeño laboral indica que los mayores y mejores resultados orientados al desenvolvimiento funcional se producirán cuando el individuo esté en armonía con sus actividades a realizar y con un entorno para el desarrollo de dichas actividades, en el que se sienta cómodo (Palmar, Valero, 2014). Ciertamente, el desempeño puede entenderse como: “El desarrollo de actitudes positivas, beneficia al desempeño laboral de los empleados y además mejora la calidad de vida tanto personal como familiar” (Huilcapi, et al., 2017, p.333).

Chiavenato (2009) define como desempeño laboral, al conjunto de acciones y conductas de los colaboradores que son significativas para alcanzar los objetivos de una organización. El componente más importante en una organización es un buen desempeño laboral. En cuanto al modelo de evaluación del desempeño, la falta de preparación de una parte importante de los evaluadores radica en permitir que los datos analizados se contaminen con sus lentes personales, ya que comienza a prevalecer la percepción del observador, quitando la claridad y veracidad de lo que se analiza (Romero, 2020). Ciertamente, el resultado aparece en los análisis ineficaces de las evaluaciones de desempeño, que pueden indicar un buen desempeño en actividades mal realizadas y / o presentar un mal desempeño en actividades que tendrían buenos méritos, lo cual alcanza, de manera prioritaria (Chiavenato, 2007).

Farías (2011) señala que las organizaciones pueden adoptar varios modelos de evaluación, entre los cuales están los siguientes: Modelo autocrático, se basa en la percepción del jefe inmediato; Modelo liberal, se basa en la valoración que el empleado tiene de sí mismo; Modelo 180 ° grados, se parte de la autoevaluación del empleado, luego de la evaluación del gerente de su subordinado; modelo de 360°, es un modelo a través del cual todos los involucrados con el evaluador completan la evaluación de desempeño, y la escala gráfica, este es el método más aplicado y publicitado, donde los factores de evaluación se definen y califican previamente; método de elección forzada, evalúa el desempeño de los individuos a través de proposiciones descriptivas; método de investigación de campo mediante el cual aplican entrevistas, el evaluador y el gerente responsable; método de incidente crítico: Este método no está dirigido al análisis de la normalidad, sino con los extremos de desempeño, tanto de éxito como de fracaso.

Las dimensiones o subvariables para el desempeño laboral están comprendidas por: desempeño de la tarea, desempeño contextual, y desempeño organizacional. En cuanto a la dimensión desempeño de la tarea, el cual se define por las funciones determinadas por la autoridad competente, en base a los procesos necesarios para realizar las responsabilidades encomendadas, donde la ejecución de una tarea es un proceso, una serie de acciones mentales y/o físicas, y que generalmente, las tareas que se realizan en el trabajo y la forma en que se realizan son en gran parte (aunque no dependen) del personal (Rojas, 2018). Además, cada evaluado debe expresar el dominio técnico de las funciones, así como la búsqueda de soluciones, y el cumplimiento de las regulaciones (Romero, 2020).

Dimensión desempeño contextual, está relacionado bajo el argumento propio de la organización, así como el aspecto psicológico y social, constituido por variables moderadoras y catalizadoras que conllevan a dificultar, o facilitar el desenvolvimiento de la función del trabajador, en el cual consta de tres aspectos, tales como la aptitud cognitiva, el hábito y la habilidad, siendo la característica de la personalidad como la más relevante dentro del desempeño contextual (Gorriti, 2011). Por otra parte, Cristancho (2016, citado en Romero, 2020) señala, “que una manera de enfocar personalizando a los colaboradores como personas que cuentan con capacidades, habilidades y competencias de tipo intelectual de los cuales una organización

depende en el desarrollo de sus funciones, compitiendo con sus competencias” (p.12). De este modo, se requiere la supervisión, compromiso de la labor que se debe efectuar, y la respectiva evaluación del desempeño.

Yamakawa y Ostos (2011) el desempeño organizacional hace referencia a los resultados que genera la organización como producto de los elementos que rodean la organización. Para Chiavenato (2007), la relación que existe entre las personas y su organización es una relación de intercambios, los primeros aportan a la organización su esfuerzo e intelecto y la segunda le otorga una recompensa mediante una relación salarial. El aporte o contribución de un trabajador, es visto desde este punto de vista como una inversión que el trabajador hace y le debe generar un rendimiento o rentabilidad. Pero, “esta visión es recíproca entre ambos actores, pues cada uno ve en la relación un medio de inversión, por lo que, al ser un interés particular de cada uno, se convierte en una visión común de intercambio y valor” (p. 278). Esta forma de ver a la relación que existe entre la organización y el trabajador, es una visión que genera valor a la relación que debe existir entre un equipo de trabajo que se une para alcanzar objetivos mediante resultados positivos y un nivel de eficiencia en el desempeño laboral de cada trabajador.

### III. METODOLOGÍA

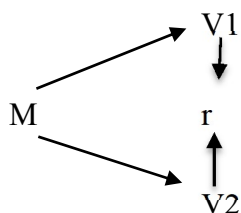
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Del tipo de investigación. De acuerdo al enfoque metodológico, constituye un estudio cuantitativo; (Hernández y Mendoza, 2018) “La ruta cuantitativa es apropiada cuando se quiere estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (p. 6). Mediante el diseño aquí planteado, se logró analizar la temática de la variable gestión por resultados, así como la variable desempeño laboral de una manera empírica, conforme a la realidad existente mediante los instrumentos aplicados.

Respecto al diseño de estudio: no experimental, transversal, y descriptivo correlacional. En este sentido, involucra la observación de hechos o situaciones en condiciones y ambiente sin la intervención del investigador (Hernández y Mendoza, 2018). Además, es transversal debido a que se recogió los datos en un solo tiempo único establecido (Hernández et al. 2014).

Según su carácter, es un estudio correlacional, busco conocer la relación que guardan los resultados obtenidos en el levantamiento de información, es decir, explicar los hechos empíricos desde el punto de vista teórico buscando la relación entre las variables. Asimismo, es descriptiva el objeto de la investigación ha sido identificar, registrar y analizar las características, factores o variables que se relacionan con la gestión por resultados y el desempeño laboral (Hernández y Mendoza, 2018).

Su esquema, es el que se muestra a continuación:



En el cual:

**M:** Viene a ser la muestra de estudio, constituida por los trabajadores activos en la unidad territorial Huaraz FONCODES durante al año 2021.

**V1:** Medición de la variable asociada: Gestión por resultados

**V2:** Medición de la variable de estudio: Desempeño laboral

**r:** Relación que existe entre la variable asociada y de estudio.

### 3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Gestión por resultados

Variable dependiente. Desempeño laboral

### 3.3. Población, muestra y muestreo

**3.3.1. Población.** De acuerdo Gil (2017), una población es una colección de personas, elementos o eventos sobre los que desea hacer inferencias. Según Hernández y Mendoza (2018), una población “es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199). Para este caso, la población de estudio estuvo constituida por 160 trabajadores de la UT Huaraz FONCODES.

**Tabla 1**

*Distribución de la población de trabajadores de la unidad territorial Huaraz FONCODES, según cargo y sexo.*

Cargo que desempeñan	H	M
Jefe la Unidad Territorial	1	
Personal Administrativo	5	2
Supervisores de proyectos	3	2
Coordinadores de proyectos	10	1
Asistentes administrativos de Proyectos	1	10
Yachachiq Productivos	60	12
Asistentes técnicos productivos	31	22
Total	111	49

Fuente: Registro Sistema de Gestión de Proyectos SGP- FONCODES



**3.3.2. Muestra.** Según lo explicado por Hernández y Mendoza (2018), se puede definir una muestra como: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (p. 196). De lo cual se desprende que para que un sujeto u objeto sea parte de una muestra, debe contener parte o la mayoría de las características de la población objetivo, en este caso, la muestra debe contener en su mayoría, a los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES.

Este tipo de muestra se estima aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N= 160	(Población)
Z=1.96 (95%)	(Nivel de confianza al 95%)
p=0.5 (50%)	(Proporción esperada)
q=0.5 (p+q=1.0)	(Probabilidad de fracaso)
d=0.05 (5%)	(Error)
<b>n=116</b>	(Total Muestra)

Muestra probabilística estuvo constituida por 116 trabajadores.

Respecto a la técnica de muestreo, el presente estudio se aplicó la técnica del muestreo aleatorio estratificado, siendo probabilístico, ya que representa el método que garantiza la seguridad a la hora de investigar cualquier hipótesis. Normalmente, los individuos investigados tienen la misma probabilidad de ser seleccionados de la muestra (Gil, 2017).

A continuación, se menciona los criterios para la selección de la muestra:

- Trabajador de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES (Inclusión)
- Trabajador con más de 1 año de experiencia y activo (Inclusión)
- Trabajador sin deseos de participar (Exclusión)
- Trabajador con motivación para participar en la investigación (Inclusión)
- Trabajador del departamento directivo nacional (Exclusión)

**Tabla 2**

*Distribución de la muestra de trabajadores de la unidad territorial Huaraz FONCODES, según cargo y sexo.*

Cargo que desempeñan	H	M
Jefe la Unidad Territorial		1
Personal Administrativo	3	2
Supervisores de proyectos	2	1
Coordinadores de proyectos	7	1
Asistentes administrativos de Proyectos	1	7
Yachachiq Productivos	44	8
Asistentes técnicos productivos	30	9
Total	87	29

Fuente: Registro Sistema de Gestión de Proyectos SGP- FONCODES.

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

*De la técnica.* La encuesta, representada un conjunto de preguntas que el encuestado responde por escrito o vía online. Para Gil (2017) la encuesta es un conjunto de preguntas que se hacen para obtener información con un objetivo específico. Es decir, una encuesta es una técnica de investigación con preguntas que tienen el propósito de obtener información;

*De sus instrumentos:* El cuestionario elaborado para adquisición de los datos, Gil (2017) menciona que se trata de un conjunto de preguntas formuladas con el fin de generar los datos necesarios para lograr los objetivos de un estudio, siendo muy importante en la investigación científica. Aunque no existe una metodología estándar, el cuestionario debe formularse para cumplir con el objetivo del trabajo. Los cuestionarios elaborados están compuestos en una serie ordenada de preguntas con alternativas cerradas, con opciones basadas en la escala de Likert, para ser respondidas por escrito y/o por vía online (Google Forms).

Cuestionario “Gestión por resultados”. Constituye un Instrumento adaptado por la investigadora, en base al estudio realizado por (Romero 2020), este cuestionario estuvo constituido por 26 ítems con alternativas de respuestas

cerradas; es decir, el encuestado responde una única opción por pregunta basada en la escala valorativa de Likert, tal como lo representan las siguientes opciones: “Siempre”, “Casi siempre”, “A veces”, “Raras veces”, y “Nunca”, siendo una escala politómica. Es importante resaltar que este cuestionario mide a la variable gestión por resultados desde el punto de vista de la opinión de los trabajadores de la institución Unidad Territorial Huaraz FONCODES, en base a los indicadores de las cinco (5) dimensiones (Planeamiento estratégico, Presupuesto por resultados, Gestión de programas y proyectos, Objetivos estratégicos, y Participación ciudadana).

Cuestionario “Desempeño laboral”. Constituye un Instrumento adaptado por la investigadora, en base al estudio realizado por (Romero, 2020) Constituido por 18 ítems con alternativas de respuestas cerradas al igual que el cuestionario anterior; con opciones para ser contestada por única opción por pregunta basada en la escala de Likert, tal como lo representan las siguientes opciones: “Siempre”, “Casi siempre”, “A veces”, “Raras veces”, y “Nunca”, siendo una escala politómica. Es importante resaltar que este cuestionario mide a la variable desempeño laboral desde el punto de vista de la opinión de los trabajadores de la institución Unidad Territorial Huaraz FONCODES, en base a los indicadores de las tres (3) dimensiones (Desempeño de la tarea, Desempeño contextual, y Desempeño organizacional).

*De su validez.* Según Hernández et al. (2014) la validez fue examinado por medio del “juicio de expertos”; es decir, se les entregaron los instrumentos a dos profesionales con amplia experiencia en gestión empresarial y gerencia de programas y proyectos sociales. Para su revisión del nivel de contenido en los ítems de los instrumentos; en cuanto a su relación entre la variable y sus dimensiones, a su vez con los indicadores y los respectivos ítems. Una vez cumplido este pasó, los jueces procedieron a la validación de los instrumentos, realizando las respectivas sugerencias en base a su experticia en la línea de investigación, así como profesional, validando los mismos como aplicables y con buena valoración.

### *Validez del instrumento de la gestión por resultados y desempeño laboral*

N°	Grado académico	Validador	Resultado
1.	Magister	Tarazona Jiménez, John Josseph	Aplicable
2.	Magister	Bastidas Márquez, Carlos Andrés	Aplicable

*De su confiabilidad.* Hernández et al. (2014) mencionan que, la fiabilidad de los cuestionarios, representa el nivel de consistencia interna para obtenerse los resultados confiables. Por otro lado, Hernández y Mendoza (2018) sugieren que: “Es requisito que cada vez que apliques tu instrumento de recolección de los datos demuestres que resultó confiable y válido” (p. 235). De este modo, si se utiliza el respectivo instrumento varias veces con los mismos sujetos, sus resultados deben ser parecidos o semejantes, siendo el instrumento confiable para utilizarse.

Seguidamente, muestran los niveles de fiabilidad de acuerdo a Hernández et al. (2014):

-1.00 – 0.00:	“No es confiable”;
0.01 – 0.00:	“Baja Confiabilidad”
0.50 – 0.75:	“Moderada Confiabilidad”
0.76 – 0.89:	“Fuerte Confiabilidad”
0.90 – 1.00:	“Alta Confiabilidad”

A través de la aplicación de la prueba piloto para ambos instrumentos, los coeficientes obtenidos fueron de 0.97 y 0.96 lo cual indicaron “Alta Confiabilidad” para los cuestionarios de la gestión por resultados y desempeño laboral, respectivamente.

### **3.5. Procedimientos**

Los datos obtenidos fueron tratados y/o procesados de la siguiente manera:

Adaptación de los instrumentos, para luego ser enviados a los expertos para su validez de contenido. Una vez realizadas las sugerencias, y revisadas por los expertos, se procedió a realizar la prueba piloto, obteniéndose una alta fiabilidad

Aplicación de los instrumentos a la muestra, donde a algunos se pudo enviar el link que correspondía formulario Google Forms y otros se les entregó personalmente hasta completar la muestra requerida.

Transcripción de los datos en Microsoft Excel. Además, se verificaron los datos con el propósito de detectar fallas o errores en la transcripción de los mismos.

Codificación de la información transcrita, el cual representa el proceso sistemático usado para darle número a los datos relacionados. De esta manera, se les asignaron las siguientes codificaciones:

- Siempre = 4
- Casi Siempre = 3
- A veces = 2
- Raras veces = 1
- Nunca = 0

Tabulación, se establecieron los respectivos niveles para cada sujeto en base a un baremo, luego se procedió a contarse sumatoria de frecuencia y sus respectivos porcentajes para cada dimensión, así como para las variables, disponiéndose a elaborar tablas y gráficos en Excel.

Importación de datos al software SPSS V.26 para los respectivos análisis estadísticos descriptivos e inferenciales.

Análisis, se procedió a describir y analizar cada una de los hallazgos encontrados, plasmándose los mismos en el capítulo de resultados. Para finalizar con las conclusiones y sugerencias.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Los datos estadísticos descriptivos fueron analizados en el software Microsoft Excel y en el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Es por ello que, una vez obtenidos los hallazgos descriptivos antes mencionados con sus respectivos gráficos y tablas, se procedió a colocarlos en el informe para la redacción de los resultados. Además, mediante la regresión lineal en Excel, se

realizaron los análisis correlaciones. Por otro lado, se verificó la relación significativa entre las variables y subvariables mediante la prueba Rho de Spearman, por tener escalas categóricas y ordinales.

### **3.7. Aspectos éticos**

La ética y sus respectivos aspectos son respetados en base a los criterios exigidos por la misma casa de estudios (UCV) y la American Psychological Association (APA), siguiéndose sus recomendaciones para citar las investigaciones y documentos usados, referenciándola de acuerdo a los criterios y estándares antes mencionado. Por otro lado, mediante el consentimiento informado se procedió a cuidar la confidencialidad de los participantes en las encuestas realizadas.

Para ello, se exige a los sujetos la solicitud del llamado consentimiento informado para participar, respetándose la autonomía de los mismos, recibiendo información sobre los propósitos de la investigación, el cual debe ser firmado. Asimismo, se les garantiza el anonimato de su participación, siendo necesario su autorización para usar la información, sólo con fines académicos y explicándose los beneficios una vez finalizados el estudio. Finalmente, se les debe garantizar el derecho a la confidencialidad de sus datos y la información suministrada mediante los cuestionarios.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. De la descripción de las variables de estudio

**Objetivo específico 1.** Describir el nivel del desempeño laboral en los trabajadores del UT Huaraz FONCODES, 2021.

**Tabla 3**

*Nivel del desempeño laboral en los trabajadores del UT Huaraz FONCODES.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	42	36,2 %
Medio	58	50,0 %
Bajo	16	13,8 %
Total	116	100,0%

Fuente: Anexo 6

**Descripción.** En base a lo mostrado en la Tabla 3, el 50,0 % de los trabajadores del UT Huaraz FONCODES, se inclinaron por las alternativas intermedias; es decir, perciben un nivel de desempeño laboral medio en sus funciones; seguido con el 36,2 % para el nivel alto, y el 13,8 % lo perciben como bajo.

**Tabla 4**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de las dimensiones del desempeño laboral en los trabajadores del UT Huaraz.*

Dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Dim1. Desempeño de la tarea	Alto	47	40,5 %
	Medio	54	46,6 %
	Bajo	15	12,9 %
Dim2. Desempeño contextual	Alto	46	39,7 %
	Medio	56	48,3 %
	Bajo	14	12,1 %
Dim3. Desempeño organizacional	Alto	34	29,3 %
	Medio	59	50,9 %
	Bajo	23	19,8 %

Fuente: Anexo 6.

**Descripción.** En base a lo mostrado en la tabla 4, los niveles predominantes para la dimensión desempeño de la tarea percibidos por quienes laboran en la UT Huaraz FONCODES fueron el medio (46,6 %) y alto (40,5 %), y en menor proporción el bajo (12,9 %). Para la dimensión desempeño contextual, los trabajadores la perciben dentro del nivel medio (48,3 %), seguido del renglón alto (39,7 %), y con el 12,1 % como bajo. En cuanto a la dimensión desempeño organizacional predominó el nivel medio (50,9 %), seguido del nivel alto (29,3 %), y finalmente el nivel bajo (19,8 %).



**Objetivo específico 2.** Describir los niveles de la gestión por resultados según percepción de los trabajadores del UT Huaraz FONCODES, 2021.

**Tabla 5.**

*Nivel de gestión por resultados según trabajadores del UT Huaraz FONCODES.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	25	21,6 %
Regular	65	56,0 %
Deficiente	26	22,4 %
Total	116	100,0 %

Fuente: Anexo 6

**Descripción.** En base a lo mostrado en la tabla 5, el 56,0 % de los trabajadores que laboran en la UT Huaraz FONCODES se inclinaron por las alternativas intermedias; es decir, perciben un nivel de gestión regular, mientras que, el 22,4 % lo percibe como deficiente; y el 21,6 % lo considera como eficiente.

**Tabla 6**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de las dimensiones de la gestión por resultados en los trabajadores del UT Huaraz.*

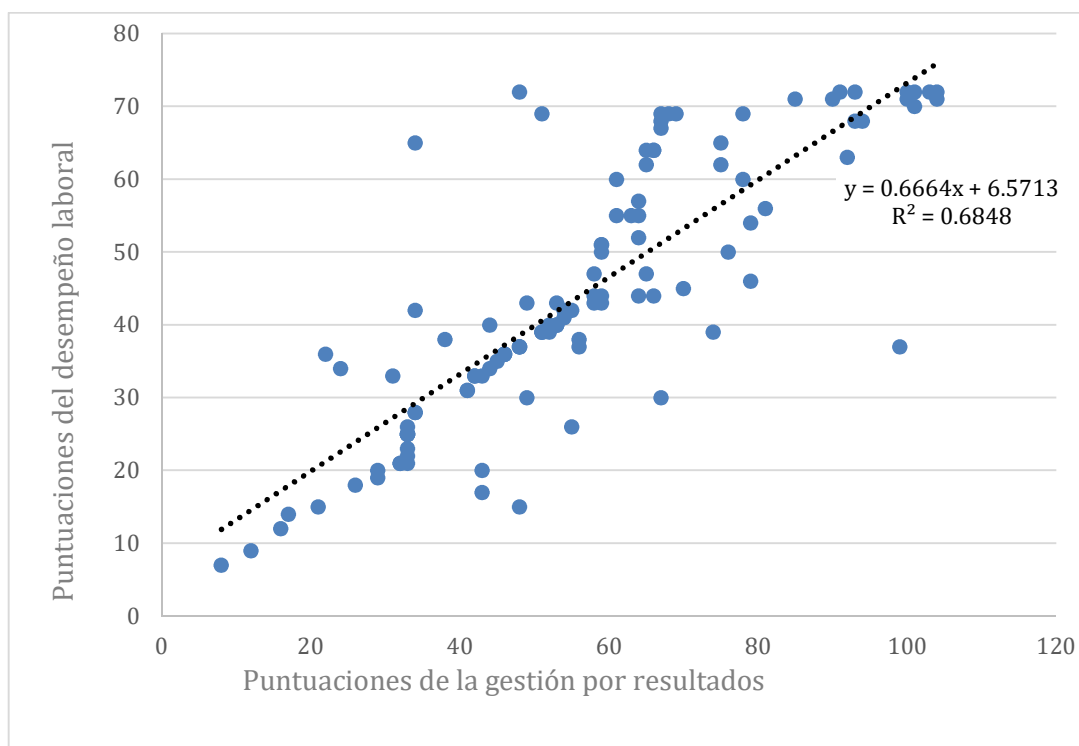
Dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Dim1. Planeamiento estratégico	Eficiente	26	22.4 %
	Regular	63	54.3 %
	Deficiente	27	23.3 %
Dim2. Presupuesto por resultados	Eficiente	24	20.6 %
	Regular	67	57.8 %
	Deficiente	25	21.6 %
Dim3. Gestión de programas y proyectos	Eficiente	26	22.4 %
	Regular	60	51.7 %
	Deficiente	30	25.9 %
Dim4. Objetivos estratégicos	Eficiente	23	19.8 %
	Regular	64	55.2 %
	Deficiente	29	25.0 %
Dim5. Participación ciudadana	Eficiente	25	21.6 %
	Regular	62	53.4 %
	Deficiente	29	25.0 %

Fuente: Anexo 6

**Descripción.** En base a lo mostrado en la tabla 6, el 54,3 % de los trabajadores en la UT Huaraz FONCODES perciben a la Dim1. Planeamiento Estratégico como regular, el 23,3% como deficiente, y el 22,4 % como eficiente; así mismo, el 57,8 % de los trabajadores perciben a la Dim2. Presupuesto por resultados como regular, el 21,6% como deficiente, y el 20,6 % como eficiente; además, para Dim3. Gestión de programas y proyectos, el 51,7 % valoran a la gestión como regular, el 25,9 % como deficiente, y el 22,4 % lo consideran que es eficiente; para la Dim4. Objetivos estratégicos, el 55,2 % de los trabajadores perciben como regular, con el 25,0% consideran que es deficiente, y con el 19,8 % opinan que es eficiente; En cuanto a la Dim5. Participación ciudadana, el 53,4 % la perciben como regular, el 25,0% como deficiente, y el 21,6 % valoran que es eficiente.

## 4.2. De los resultados correlacionales

**Objetivo general.** Determinar la relación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, 2021.



**Figura 1**

*Dispersión de las puntuaciones entre la gestión por resultados y desempeño laboral.*

**Interpretación:** Al observar la figura 1, se aprecia que a medida que las puntuaciones de la gestión por resultados aumentan, también lo hacen las puntuaciones del desempeño laboral, identificándose una correlación directa y positiva, siendo el coeficiente  $R^2 = 0,6848$ , permitiendo sostener que el 68,48% del desempeño laboral de los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, se encuentra explicada por la gestión por resultados. Además, este coeficiente (0,6848) de la regresión lineal, permite deducir la relación positiva y directa entre los puntajes de ambas variables.

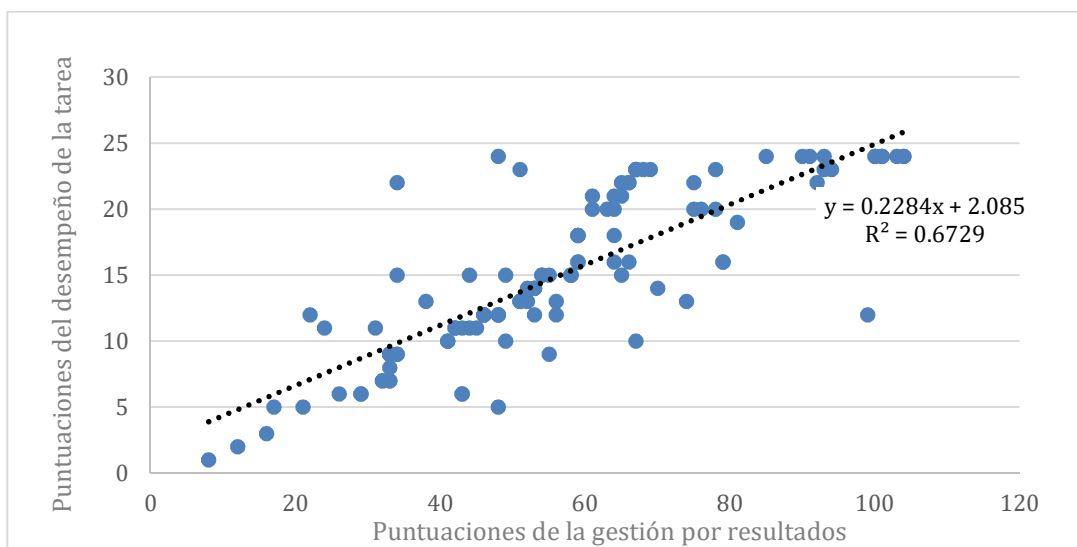
**Tabla 7.***Relación entre las variables gestión por resultados y desempeño laboral.*

		Variable Desempeño Laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Variable Gestión por Resultados	Deficiente	f	13	12	1	26
		%	11,2 %	10,3 %	0,9 %	22,4 %
	Regular	f	3	42	20	65
		%	2,6 %	36,2 %	17,2 %	56,0 %
	Eficiente	f	0	4	21	25
		%	0,0 %	3,4%	18,1%	21,6%
Total	f	16	58	42	116	
	%	13,8	50,0 %	36,2 %	100,0 %	

Fuente: Anexo 6

**Descripción.** En la Tabla 7 se aprecia que, el 36,2 % de los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, perciben el nivel regular de la gestión por resultados, teniendo a la vez correspondencia con el nivel medio del desempeño laboral, así como el nivel alto (17,2 %); por otra parte, en orden de relevancia, el 18,1 % corresponde al renglón eficiente de la gestión y al nivel alto de desempeño laboral; a su vez el 11,2 % perciben un nivel deficiente a la gestión y un nivel bajo para el desempeño laboral.

**Objetivo específico 3.** Determinar la relación de la gestión por resultados y el desempeño de la tarea en los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, 2021.



**Figura 2**

*Dispersión de las puntuaciones entre la gestión por resultados y la dimensión desempeño de la tarea.*

**Interpretación:** Al observar la figura 2, se aprecia que a medida que las puntuaciones de la gestión por resultados aumentan, también lo hacen las puntuaciones de la dimensión desempeño de la tarea, identificándose una correlación directa y positiva, siendo el coeficiente  $R^2 = 0,6729$ , permitiendo sostener que el 67,29 % del desempeño de la tarea de los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, se encuentra explicada por la gestión por resultados. Además, este coeficiente (0,6729) de la regresión lineal, permite deducir la relación positiva y directa entre los puntajes de la gestión por resultados y la dimensión de la tarea.

**Tabla 8**

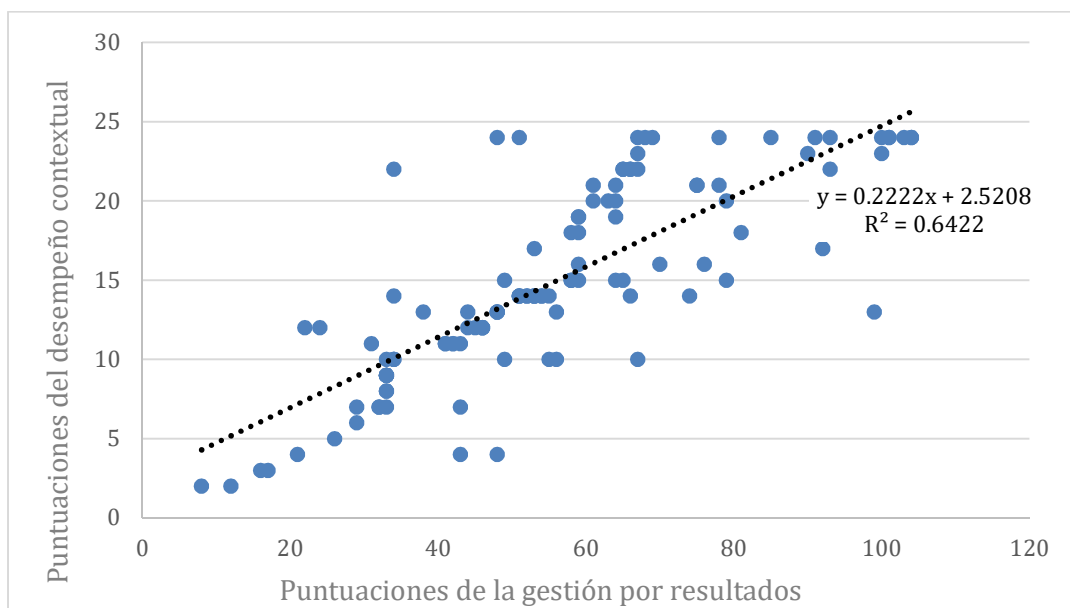
*Relación entre la gestión por resultados y la dimensión desempeño de la tarea.*

Niveles		Variable: Desempeño de la tarea				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Variable Gestión por Resultados	Deficiente	f	12	13	1	26
		%	10,3 %	11,2 %	0,9 %	22,4 %
	Regular	f	3	38	24	65
		%	2,6 %	32,8 %	20,7 %	56,0 %
	Eficiente	f	0	3	22	25
		%	0,0 %	2,6 %	19,0 %	21,6 %
Total	f	15	54	47	116	
	%	12,9 %	46,6 %	40,5 %	100,0 %	

Fuente: Anexo 6

**Descripción.** En la Tabla 8 se aprecia que, el 32,8 % de los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, perciben el nivel regular de la gestión por resultados, teniendo a la vez correspondencia con el nivel medio del desempeño de la tarea, así como el nivel alto (20,7 %); seguido con el 19,0 % que corresponde al nivel eficiente para la gestión y al nivel alto de desempeño de la tarea; además, un subtotal del 22,4 % perciben un nivel deficiente en la gestión, que corresponden al nivel bajo (10,3 %), medio (11,2 %) y alto (0,9 %) para el desempeño de la tarea.

**Objetivo específico 4.** Determinar la relación de la gestión por resultados y el desempeño contextual en los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, 2021.



**Figura 3**

*Dispersión de las puntuaciones entre la gestión por resultados y la dimensión desempeño contextual.*

**Interpretación:** Al observar la Figura 3, se aprecia que a medida que las puntuaciones de la gestión por resultados aumentan, también lo hacen las puntuaciones de la dimensión desempeño contextual, identificándose una correlación directa y positiva, siendo el coeficiente  $R^2 = 0,6422$ , permitiendo sostener que el 64,22 % del desempeño contextual de los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, se encuentra explicada por la gestión por resultados.

Además, este coeficiente (0,6422) de la regresión lineal, permite deducir la relación positiva y directa entre los puntajes de la gestión por resultados y la dimensión contextual.

**Tabla 9**

*Relación entre la gestión por resultados y la dimensión desempeño contextual.*

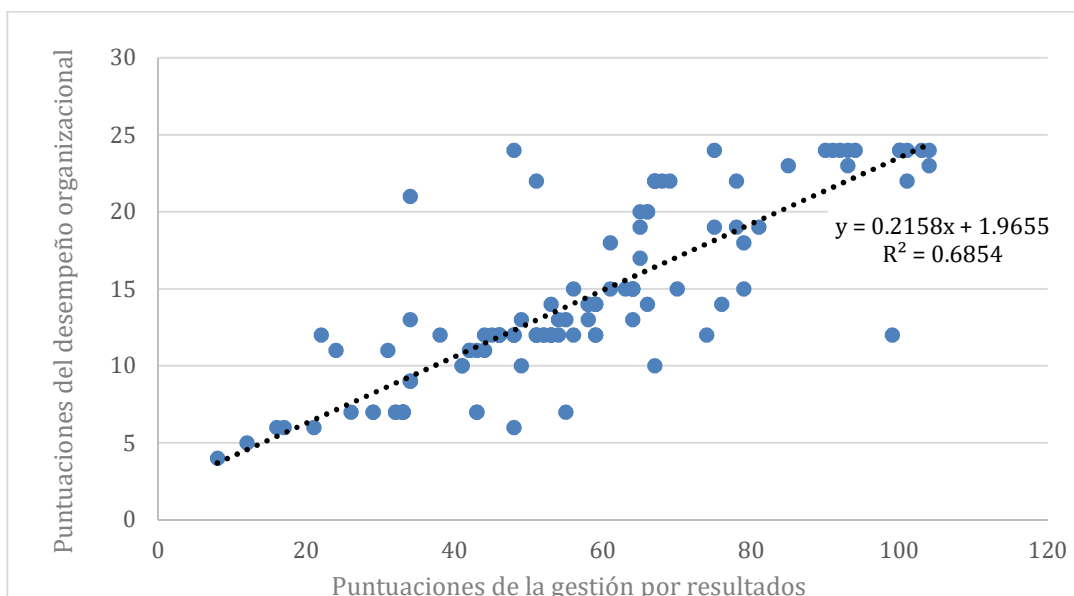
Niveles		Dim. Desempeño Contextual			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Variable Gestión por Resultados	Deficiente	f	11	14	1	26
		%	9,5 %	12,1 %	0,9 %	22,4 %
	Regular	f	3	39	23	65
		%	2,6 %	33,6 %	19,8 %	56,0 %
	Eficiente	f	0	3	22	25
		%	0,0 %	2,6 %	19,0 %	21,6 %
Total	f	14	56	46	116	
	%	12,1 %	48,3 %	39,7 %	100,0 %	

Fuente: Anexo 6

**Descripción.** En la Tabla 9 se aprecia que, el 33,6 % de los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, perciben el nivel regular de la gestión por resultados, teniendo a la vez correspondencia con el nivel medio del desempeño contextual, así como el nivel alto (19,8 %); seguido en orden de relevancia, el 19,0 % corresponde al nivel eficiente de la gestión y al nivel alto de desempeño contextual; además, un subtotal del 22,4 % de los trabajadores perciben un nivel deficiente en la gestión, que corresponden al nivel bajo (10,3 %), medio (11,2 %) y alto (0,9 %) para el desempeño contextual.



**Objetivo específico 5.** Determinar la relación de la gestión por resultados y el desempeño organizacional en los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES.



**Figura 4**

*Dispersión de las puntuaciones entre la gestión por resultados y la dimensión desempeño organizacional.*

**Interpretación:** Al observar la figura 4, se aprecia que a medida que las puntuaciones de la gestión por resultados aumentan, también lo hacen las puntuaciones de la dimensión desempeño organizacional, identificándose una correlación directa y positiva, siendo el coeficiente  $R^2 = 0,6854$ , permitiendo sostener que el 68,54 % del desempeño organizacional de los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, se encuentra explicada por la gestión por resultados. Además, este coeficiente (0,6854) de la regresión lineal, permite deducir la relación positiva y directa entre los puntajes de la gestión por resultados y la dimensión organizacional.

**Tabla 10***Relación entre la gestión por resultados y desempeño organizacional.*

Niveles		Dim. Desempeño Organizacional			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Deficiente	f	19	6	1	26
	%	16,4 %	5,2 %	0,9 %	22,4 %
Regular	f	4	48	13	65
	%	3,4 %	41,4 %	11,2 %	56,0 %
Eficiente	f	0	5	20	25
	%	0,0 %	4,3 %	17,2 %	21,6 %
Total	f	23	59	34	116
	%	19,8 %	50,9 %	29,3 %	100,0 %

Fuente: Anexo 6

**Descripción.** En la Tabla 10 se aprecia que, el 41.4 % de los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, perciben el nivel regular de la gestión por resultados, teniendo a la vez correspondencia con el nivel medio del desempeño organizacional, así como el nivel alto (11,2 %); seguido en orden de relevancia, el 17,2 % corresponde al nivel eficiente de la gestión y al nivel alto de desempeño organizacional; además, un subtotal del 22,4 % de los trabajadores perciben un nivel deficiente en la gestión, que corresponden al nivel bajo (16,4 %), medio (5,2 %) y alto (0.9 %) para el desempeño organizacional.

### 4.3. Contrastación de hipótesis

#### *Prueba de normalidad*

Se exploraron los datos a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov con el fin de evaluar la distribución de los mismos, ya que es la recomendada cuando la muestra es mayor a 50. Los supuestos para la normalidad son:

- $H_0$ : Los datos presentan una distribución normal (Sig. >  $\alpha=0.05$ )
- $H_i$ : Los datos no presentan una distribución normal (Sig. <  $\alpha=0.05$ )

**Regla de decisión:** Si el Sig.(p-valor) es mayor al error ( $\alpha=5\%$ ), entonces se acepta  $H_0$ ; caso contrario, si el Sig.(p-valor) es menor al error ( $\alpha=5\%$ ), se acepta  $H_i$ .

**Tabla 11**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov.*

	Estadístico	gl	Sig. (p-valor)
Variable_Gestión por resultados	.076	116	.097
Variable_desempeño_laboral	.101	116	.006

Fuente: Anexo 6

**Interpretación.** En base a la Prueba de Kolmogorov-Smirnov, se observa que los datos de la variable gestión por resultados presenta una distribución normal, ya que el Sig. calculado (p-valor=0.097) es mayor al error estadístico ( $p>0.05$ ); mientras que, la variable desempeño laboral y sus respectivas dimensiones, los Sig. (p-valor) calculados son menores al error estadístico ( $p>0.05$ ), teniendo una tendencia no normal. Así que, al presentar escalas categóricas y ordinales, y al tener más de una de ellas, una distribución no normal; por lo que es requerido utilizar la Prueba "Rho de Spearman".

## Tabla 12

### *Contrastación de la hipótesis general.*

---

1	H <sub>0</sub> : “La gestión por resultados no se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, 2021”.
2	H <sub>1</sub> : “La gestión por resultados se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES, 2021”.
3	Significancia (alfa) $\alpha = 5 \% = 0,05$
3	Prueba estadística no paramétrica: Rho de Spearman
4	<i>Rho de Spearman = 0,856**</i> <i>Valor de P = 0,000* = 0,0 %</i>
4	Probabilidad de error del 0,0 %, por ende, existe relación significativa.
	<i>Toma de decisiones:</i>
5	La gestión por resultados se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral.

---

Fuente: Anexo 6.

**Interpretación:** De los 116 trabajadores de la UT Huaraz FONCODES del año 2021, a través de las estadísticas inferenciales se ha establecido que la gestión pública por resultados se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral demostrado por el Sig. (p-valor=0,000) y el coeficiente rho=0,856.

**Tabla 13**

*Resumen de los resultados de la contrastación de la hipótesis específica 3, 4, 5 mediante la Prueba de Rho de Spearman.*

		Rho de Spearman		Gestión por resultados
Dimensiones del desempeño laboral	D1. Desempeño de la tarea	Coeficiente	de	,849**
		correlación		
		Sig. (bilateral)		,000
	D2. Desempeño contextual	Coeficiente	de	,838**
		correlación		
		Sig. (bilateral)		,000
D3. Desempeño organizacional	Coeficiente	de	,855**	
	correlación			
	Sig. (bilateral)		,000	

Fuente: Anexo 6

**Interpretación:** En la tabla 13, se puede determinar:

Existe una relación directa de grado alto ( $Rho=0,849$ ) y significativa ( $p\text{-valor}=0.000$  menor a  $\alpha=0.05$ ) entre la dimensión desempeño de la tarea y la gestión por resultados, en los 116 en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021.

Existe una relación directa de grado alto ( $Rho=0,838$ ) y significativa ( $p\text{-valor}=0.000$  menor a  $\alpha=0.05$ ) entre la dimensión desempeño contextual y la gestión por resultados, en los 116 en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021.

Existe una relación directa de grado alto ( $Rho=0,855$ ) y significativa ( $p\text{-valor}=0.000$  menor a  $\alpha=0.05$ ) entre la dimensión desempeño organizacional y la gestión por resultados, en los 116 en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021.

## V. DISCUSIÓN

La gestión enfocada por resultados, está representada en una estrategia de gestión en la que las operaciones obtenidas, que se utilizan para definir todas las acciones de la institución, son objeto de constantes evaluaciones por lo que requieren de un seguimiento de los resultados obtenidos, independientemente del tamaño o el mercado en el que opere una organización; la forma en que se debe elegir administrar un negocio es una parte esencial, para determinar si sus principales objetivos se lograron o no. Al respecto Sarthou (2015), agrega que como su nombre indica, la gestión de resultados es una forma de gestionar una institución con los resultados como eje principal de las acciones de todos los profesionales involucrados en el negocio, ya que, de esta forma, se busca una mejora en el desempeño de la organización dirigiendo la atención a las metas a alcanzar, y no solo a los procesos, como en el modelo de gestión tradicional.

Por otro lado, se sabe que gestionar el desempeño de los empleados es una de las claves para una gestión exitosa, tanto en términos de personas como de resultados. De esta manera, Romero (2020) agrega que el desempeño laboral representa el proceso de alinear expectativas de trabajo, compromiso, evaluación de resultados e implementación de acciones de mejora y desarrollo en un proceso continuo que moviliza a diferentes participantes y abarca varios procesos de mejora organizacional en todas sus áreas. Por otro lado, Farro (2020) mencionó que la evaluación del desempeño es una acción estratégica que las organizaciones emprenden para comprender el nivel de desempeño de sus empleados, debido que esto ayuda a desarrollarlos, a medio y largo plazo, puliéndolos para que crezcan de forma individual y colectiva.

A continuación, se discuten los principales hallazgos con estudios previos y teorías relacionadas con la actual investigación:

En cuanto al objetivo específico 1. La mitad de los trabajadores evaluados de la UT Huaraz FONCODES percibieron que su desempeño laboral ha sido medio, con tendencia a un nivel alto, repercutiendo en su valoración dentro del ente antes mencionado debido a que representa un recurso motivacional clave en la gestión de

su desempeño, al tratar de buscar crecer y desarrollarse de forma estructurada y sistemática. De esta forma, Jara et al. (2018) expone al respecto que, con este artificio, se puede promover el uso del talento humano, siendo posible corregir fallas y fomentando su desarrollo a favor de la institución. Por su lado, Schwarz et al. (2020) encontró que, al examinarse el vínculo entre la rendición de cuentas, el seguimiento de reglas, la lealtad política, los enfoques de gobernanza de la red para el liderazgo, motivación del servicio público de los empleados y el desempeño laboral individual, apoyaría de manera significativa el desempeño de los trabajadores.

Tal como se mencionó anteriormente, el análisis del desempeño realizado, presenta la peculiar característica institucional, como se puede ver en los resultados, los trabajadores tienen una opinión de que la gestión tienen un nivel medio con una tendencia positiva sobre el modelo utilizado, pero cabe destacar que una parte de los empleados opinan que están cerrados parcialmente a las críticas y que el sistema de apelación es precario, lo que hace que algunas cuestiones relacionadas con estos aspectos no puedan ser canalizados, lo que indica que no hay retorno sobre las debilidades al momento de aplicar las evaluaciones individuales. Para este contexto, Guevara y Carrillo (2020) agregan que cuando solo se lleva a cabo la autoevaluación, se pierde una visión sistémica del desempeño del empleado a través de la retroalimentación de los evaluadores externos. Por lo tanto, no es sano que solo se realice este tipo de evaluación, sino que exista una comunicación más productiva entre gerentes y subordinados (si los hay) para complementar la evaluación del empleado y de la posibilidad de tocar temas desde el punto de vista individual del trabajador.

Los hallazgos para el objetivo específico 2, se destaca que un poco más de la mitad de los trabajadores perciben a la gestión por resultados como “regular”, mientras que, una quinta parte que defienden a la gestión como eficiente, y con la misma cantidad contrariamente lo considera como deficiente. Con estos porcentajes casi similares, Farro (2020) demuestra que los trabajadores en su unidad de análisis, tienen opiniones muy distantes sobre la gestión que cumplen, aunque en la investigación de Romero (2020), más de la mitad de los encuestados se inclinaron por las alternativas más altas en las respuestas, percibiendo un nivel eficiente para la gestión por resultados. Además, se observa que a pesar de las fallas consideradas

pueden ser parte de un proceso evolutivo en la madurez organizacional (Calle et al., 2018). Es el caso de que no ven problemas en los gobiernos que inician sus evaluaciones con productos y servicios, cuya medición es más fácil, y solo entonces relacionando impactos, resultados intermedios y acciones (Fonseca et al., 2014).

El obtener una gestión por resultados de nivel regular, representa que las acciones que se vienen realizando, no están siendo cumplida de acuerdo a lo esperado, que existe deficiencia en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, por lo que debe hacerse una revisión con el fin de determinar qué está pasando en la organización, cómo están trabajando los responsables de programas y proyectos y cómo están los trabajadores de cada área aportando a la gestión. Richa (2009) comenta que el modelo de gestión por resultados representa una herramienta de alineación organizacional con enfoque en resultados y sirve a 3 propósitos específicos: a) Acuerda con cada gerente objetivos, metas y propuestas (expresado en Programas y Proyectos) a realizar durante la gestión; b) Aborda claramente las asignaciones de coordinación y Programas y Proyectos, establece una Matriz de Responsabilidad y facilita el diálogo, la gestión y la ejecución; c) Trae el seguimiento periódico de una Unidad de Gestión del Plan de Gobierno, como mecanismo de evaluación permanente, ajustes y corrección de trayectoria en el avance de cualquier plan.

La teoría referenciada para el desempeño laboral indica que los mayores y mejores resultados orientados al desenvolvimiento funcional se producirán cuando el individuo tenga un estilo que esté en armonía con sus actividades a realizar y con un entorno propicio para el desarrollo de dichas actividades, en el que se sienta cómodo (Palmar, Valero, 2014). De este modo, el evaluador debe tener una aguda percepción social y debe estar preparado para utilizar una herramienta tan importante como la evaluación del desempeño de los empleados involucrados en el proceso. Según Bergamini, y Beraldo, (2013), es importante considerar que la forma personal en que cada evaluador ve a su evaluado es particular de él, por lo que esas valoraciones que puede hacer sobre su subordinado son una marca personal que podría estar dominada por el coeficiente individual del observador.



Al analizar los resultados del objetivo específico 3, se aprecia que las puntuaciones de la gestión de resultados aumentan cuando aumentan las puntuaciones del desempeño de la tarea, además, a través de la regresión lineal se deduce que la relación es positiva y directa entre ambas variables, corroborándose una relación significativa con la prueba Rho de Spearman. En este sentido, Farro (2020) comprobó que los evaluados destacaron una relación positiva entre la gestión por resultados y el desempeño de las actividades. Por su parte, Jara et al. (2018) establece que una buena gestión pública está basada en cómo se lleva a cabo la gestión del talento humano y los trabajadores repercuten directamente en el desempeño de sus faenas o actividades. En este mismo orden de ideas, Rueda (2018) agrega que la existencia de la relación entre la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, con el propósito de alcanzar resultados satisfactorios mediante la implementación de posibles soluciones.

Al comparar los resultados para el objetivo específico 4, se establece que a medida que aumentan las puntuaciones de la gestión por resultados, también lo hacen para el desempeño contextual, además, se comprobó una relación directa y significativa, todo esto desde la óptica de los trabajadores, siendo similar al trabajo presentado por Farro (2020), donde indicó que el conjunto de actividades y acciones llevadas a cabo son satisfactorias cuando se lleva con eficiencia la gestión por resultados, y las mismas van más allá de lo definido formalmente en las puestos laborales. De igual manera, Jara et al. (2018) y Schwarz et al. (2020) determinaron que los enfoques de gobernanza, motivación a prestar un mejor servicio por los empleados, desempeño laboral individual como grupal, logran incidir positivamente cuando la gestión es llevada estratégicamente evaluándose todas sus etapas de una manera minuciosa.

En el trabajo descrito en los antecedentes nacionales, Farro (2020), Romero (2020), y Bendezú (2018) demostraron la relación directa que existe entre las variables en análisis, donde las instituciones públicas vienen estableciendo nuevas reglas para la evaluación de su gestión por resultados, donde los nuevos paradigmas de gestión imponen un cambio en el reconocimiento de la fuerza laboral como uno de los mayores recursos de una organización. Para ello, Gil (2006) señala específicamente, que un trabajador satisfecho es fundamental para lograr la

efectividad en sus tareas, ya que de nada sirve que la institución crea que ofrece grandes beneficios a sus trabajadores, es importante que esté segura de que lo que se ofrece a sus empleados es superior a lo que ofrecen otras instituciones, si tienen una percepción diferente, se necesita saber cómo se sienten las personas y, a partir de ahí, gestionar esta información.

Para el objetivo específico 5, se encontró al igual que los anteriores, que la gestión por resultados está directamente relacionada de una manera positiva y significativa con el desempeño organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores encuestados; iguales resultados obtuvo Farro (2020) en su investigación lo que vienen a sustentar el trabajo aquí cumplido. Por otra parte, Guevara y Carrillo (2020) sostienen en base a sus hallazgos, que el desempeño organizacional se eleva cuando en la gestión pública y sus políticas llevadas a cabo se realizan esfuerzos mancomunados para transformar las debilidades encontradas en fortalezas; además, Armijos y Oyos (2016), agregan que para ello, se requiere disponer de personal calificado en la dirección de las respectivas entidades, y que la aplicación de diferentes métodos provoca una sensación de injusticia internamente entre los servidores e impide la evolución de la propia herramienta como instrumento de gestión.

En este sentido, autores como Chiavenato (2007) presentan que evaluar el desempeño de los trabajadores aporta beneficios personales, como es el caso de que les permite conocer las reglas del juego, cada trabajador estará consciente de qué es lo que su jefe espera de él. También conocerá cuales aspectos de la relación laboral son más valorados por la organización, conoce las medidas que su jefe tomará para mejorar su desempeño y la actitud proactiva que este debe tener ante el trabajo. Por tanto, esta evaluación del desempeño arrojará mejores beneficios al trabajador y por ende a la gestión que cumple en el logro de metas y objetivos. Por otra parte, esto quita el carácter institucional y profundiza el desnivel de madurez entre los departamentos, lo que lleva al establecimiento de metas en diferente cantidad y complejidad, lo que compromete el seguimiento (Lorca y Avrichir, 2020). La falta de rigor en el seguimiento de las etapas del proceso de evaluación a cargo de cada unidad, también favorece la aparición de metas de corto plazo, en algunos casos en detrimento de las vinculadas a los procesos de trabajo, y aumenta el

descrédito en el sistema. Por lo tanto, la estandarización se vuelve extremadamente necesaria.

Un aspecto relevante en esta investigación radica que fue evaluada la opinión de los trabajadores en base a preguntas cerradas, pero hubiese sido buena idea conocer su percepción sobre los procesos de gestión llevados a cabo en la unidad de análisis; por otro lado, la opinión de los líderes de la entidad es importante conocerla; es decir, conocer como son los procesos que se ejecutan en la gestión por resultados y cómo se valora el desempeño laboral. Ante todo, esto quedará para una futura investigación.

En lo referente al objetivo general, una vez cumplidos los objetivos específicos, permiten al investigador demostrar sus hipótesis y demostrar que existe una relación positiva y directa entre la gestión por resultados y el desempeño laboral, además de ser percibida ambas variables por los trabajadores de la UT Huaraz FONCODES como regular y medio, respectivamente. De igual manera, Guevara y Carrillo (2020) indicaron dentro de sus hallazgos que, la gestión pública representa una temática esencial de acuerdo a lo que afirmaron los trabajadores, siendo su desempeño intermedio, catalogando la gestión de regular a positiva; además de señalar la ejecución presupuestaria de eficiente. Asimismo, y por separado, Farro (2020) y Romero (2020) lograron establecer en sus investigaciones que, la gestión por resultados está relacionada de una manera directa y significativa con el desempeño laboral. Huilcapi et al. (2017) señalan que, entre los principales medios para alcanzar un mayor desempeño laboral, están: habilidades, características, elementos, motivación intrínseca aplicadas por el trabajador, que serían los elementos internos del propio individuo que repercuten en la satisfacción laboral; pero también lo determina los externos, tales como la gestión propia del ente gubernamental.

El desempeño laboral, por parte del trabajador, hace referencia a los aspectos esenciales que incrementan su productividad para realizar su faena, de la mejor manera, así como las tareas que le corresponde y que no logra hacerla por razones injustificadas. Es por ello que, se evalúa en base a la eficiencia, tiempo de ejecución, proactividad, cumplimiento de las regulaciones y de las tareas concernientes al cargo que ocupa, donde debe existir una relación directa entre la idoneidad demostrada de

los aspectos antes mencionados con respecto a los factores que engloban al desempeño laboral. Para García (2011), el desempeño puede definirse, como las acciones medibles en base a los niveles de contribución a la organización, así como las competencias relevantes y comportamientos observables de cada trabajador.

El desempeño laboral debe aplicarse de una manera objetiva, en donde el evaluador tenga pleno conocimiento de las actividades a ser evaluadas y el evaluado de igual manera conozca bajo qué esquema será evaluado por su supervisor. Farías (2011) señala las principales fallas en las evaluaciones de desempeño y que dificultan la efectividad de aplicación de los instrumentos de evaluación están: Efecto halo, ocurre cuando el evaluador es exageradamente influenciado por una característica del evaluado sobre las demás, efecto de prejuicio personal; efecto de tendencia central, efecto de actualidad, efecto cumplimiento o rigor; subjetivismo; unilateralidad; Efecto de curva forzada; la falta de técnica; fortaleza del hábito; sobrevaloración de la evaluación; devaluación de la evaluación. Es por ello que, por cada característica hace necesario llevar una gestión por resultados que tome en cuenta el desempeño laboral en cada institución del estado.

Para Rojas y Vílchez (2018) los factores que inciden directamente en el desempeño del trabajador son respectivamente: la satisfacción del trabajador, autoestima, espíritu de trabajo en equipo y formación de los trabajadores. De esta manera las relaciones de trabajo pueden desarrollarse de una manera efectiva para los objetivos de la organización. La gestión por resultados es una herramienta que simplifica la evaluación de los trabajadores, por tanto, ellos están conscientes de que la gestión depende de su desempeño y por consiguiente de las estrategias asertivas de los gerentes.

La gestión por resultados no se limita a formular resultados que satisfagan las expectativas de los legítimos beneficiarios de la acción del gobierno de manera realista, desafiante y sostenible. Por su parte, se trata de ir más allá de establecer una relación entre variables, donde se determine como influye o repercute la gestión por resultados en el desempeño laboral, buscándose las causas y sus efectos, tal como se realizó en el trabajo de Guevara y Carrillo (2020) en dónde la evaluación de la relación causa – efecto fue la estrategia más acertada y que dio mejor resultado.

También significa alinear los arreglos de implementación (que cada vez más involucra conjuntos intrincados de políticas, programas, proyectos y diferentes organizaciones) para lograrlos, además de construir mecanismos de monitoreo y evaluación que promuevan el aprendizaje, la transparencia y la rendición de cuentas (Martins y Marini, 2010).

Por otro lado, Bendezú (2018) indicó que, los resultados de los indicadores fueron moderados para el compromiso del desempeño, siendo posible considerar la estrategia de gestión por resultados como regular, además de demostrarse la relación entre ambos. Ciertamente, Rueda (2018) sugiere que se debe buscar la eficiencia y eficacia en la gestión de las actividades administrativas, con el propósito de alcanzar resultados satisfactorios mediante la implementación de posibles soluciones. Pero es necesario cuestionar los modelos actuales y buscar mejoras frecuentes (Armijos et al., 2019). Cabe resaltar también que como el foco está en los resultados y más en la sustentabilidad que los fines deben, y mucho, considerar los medios, es necesario que, en las metas marcadas por los gobiernos, siendo necesario mantener en cuenta que, para lograrlos, se deben respetar muchas características y aspectos, en qué la sociedad exige y debe comprender las dificultades y limitaciones de las propuestas más atrevidas, ya que deben ser sostenibles.

La gestión por resultados, se ha convertido en una posibilidad para los gestores públicos, que cuentan con poco tiempo y escasos recursos para mostrar su trabajo y lograr lo que la sociedad quiere en cuanto a los requerimientos y necesidades. Para que un gobierno logre resultados, implica mejorar la calidad de vida y atender plenamente las necesidades de la ciudadanía, infiriéndose que utiliza la planificación, que trata de la definición de objetivos, metas y acciones para varios departamentos, estos deben ser claros y a menudo mejorada y basada en el plan de gobierno elegido como base (Meirinho, 2015). Ciertamente, toda institución, sea pública o privada, necesita contar con el apoyo operativo de los trabajadores para su funcionamiento y presenta la necesidad de estructurar y orientar las actividades que desarrollan. Para ello, se requiere una modernización de las relaciones entre las entidades y sus trabajadores, para la obtención de resultados en el desarrollo estratégico de la gestión (Calle et al., 2018).

Makón (2000) expone que el modelo de gestión por resultados contribuye a rendir cuentas de la gestión de una manera transparente, pues sustenta la inversión realizada con cantidades de metas físicas ejecutadas, lo que aportará medios para la descentralización en la toma de decisiones de la Gestión Pública, para atender las demandas que la sociedad demanda que cumpla con eficacia.

Según lo antes planteado, el investigador ha comprobado su hipótesis general “La gestión por resultados se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021” evidenciándose que existen factores como la motivación, el reconocimiento, el buen trato, las relaciones interpersonales que hacen posible una mejor respuestas del trabajador ante sus responsabilidades, que están unidas al desempeño y cumplimiento de funciones asignadas al cargo y que en la medida que vea que los jefes inmediatos le otorguen confianza, respeto, sean evaluadas sus actividades, en esta misma medida el trabajador se verá en la necesidad de dar una mejor respuesta en sus responsabilidades y al obtener un trabajo puntual, apegado a las normas, a las metas y a los objetivos de la organización, se obtendrá también una mejor gestión por resultados.

## VI. CONCLUSIONES

En base a la descripción y análisis de los resultados, se presentan las siguientes conclusiones:

**Primera.** Del objetivo general. Existe una correlación directa de nivel alto ( $Rho=0,856$ ) y significativa ( $valor=0,000$ ) entre la gestión por resultados y el desempeño laboral de la UT Huaraz FONCODES.

**Segunda.** Del objetivo específico 1. La mitad de los trabajadores evaluados percibieron que su desempeño laboral en un nivel medio con tendencia a un nivel alto repercutiendo en su valoración dentro de la UT Huaraz FONCODES.

**Tercera.** Del objetivo específico 2. Más de la mitad (56 %) de los trabajadores percibieron a la gestión por resultados como regular; el 21,6 % la consideran como eficiente; mientras que, una quinta parte (22,4 %) la consideran como deficiente.

**Cuarto.** Del objetivo específico 3. Existe una relación directa entre la variable gestión por resultados y la dimensión desempeño de la tarea, siendo la correlación de nivel alta ( $Rho=0,849$ ) y significativa ( $p\text{-valor}=0,000$ ).

**Quinta.** Del objetivo específico 4. Existe una relación directa entre la variable gestión por resultados y la dimensión desempeño contextual; siendo la correlación de nivel alta ( $Rho=0,838$ ) y significativa ( $p\text{-valor}=0,000$ ).

**Sexta.** Del objetivo específico 5. Existe una relación directa entre la variable gestión por resultados y la dimensión desempeño organizacional, siendo la correlación de nivel ( $Rho=0,855$ ) y significativa ( $p\text{-valor}=0,000$ ).

## VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda al área jerárquica de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES:

**Primera.** Considerar la importancia que tiene la gestión por resultados y un buen desempeño laboral para el cumplimiento de las metas institucionales, por lo cual deben enfatizar en actividades de desarrollo de los trabajadores para mejorar su desempeño laboral.

**Segunda.** Realizar actividades de capacitación y sensibilización en temas de gestión por resultados para que el personal tenga orientado su trabajo bajo este enfoque.

**Tercera:** Definir y comunicar claramente los objetivos estratégicos de corto y mediano plazo a los trabajadores, para que tengan claro los objetivos y metas de la institución.

**Cuarta:** Incentivar y motivar al personal mediante una libre participación y autonomía, a escuchar las diversas deficiencias que puedan presentarse en el proceso de sus labores y que afecta su desempeño laboral.

Al personal encargado de la supervisión:

**Quinta.** Deben realizar evaluaciones de desempeño laboral utilizando herramientas socializadas y estandarizadas para el personal que desempeña las mismas tareas para diagnosticar el desempeño de los mismos, en un período de tiempo determinado y, a partir de ahí, verificar qué puntos deben mejorarse.

**Sexta.** Considerar que un seguimiento a la evaluación del desempeño organizacional es una herramienta de apoyo al desarrollo profesional de los trabajadores por eso es necesario hacer actividades de inducción orientada al cumplimiento de las metas y los objetivos de la institución.



## REFERENCIAS

- Alimonda, H., Toro, C., y Martín, F. (2017). *Ecología política latinoamericana: pensamiento crítico, diferencia latinoamericana y rearticulación epistémica*. Volumen II. Colección Grupo de Trabajo, Buenos Aires. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20171030104749/GT\\_Ecologia\\_politica\\_Tomo\\_II.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20171030104749/GT_Ecologia_politica_Tomo_II.pdf)
- Armijos, E., y Oyos, M. (2016). *Análisis de los sistemas de evaluación de desempeño laboral en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia del Azuay, propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el personal administrativo del Cantón Guachapala” Periodo 2015*. (Tesis)
- Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. *Revista Universidad y Sociedad*. [http://scielosld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202019000400163](http://scielosld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202019000400163)
- Bendezú, V. (2018). *La gestión pública por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chincha, año 2016*. (Tesis) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2386/TM%20ADGp%204010%20B1%20%20Bendezu%20Hernandez.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Bergamini, C., y Beraldo, D. (2013). *Evaluación del desempeño humano en la empresa* (4ta Ed.) São Paulo: Atlas, 2013. <https://www.travessa.com.br/avaliacao-de-desempenho-humano-na-empresa-4-ed-2013/artigo/ce8ada28-9aa0-4bad-b19e-0cee88b4ee85>
- Bonnefoy, J. (2014). *Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?!sisScript=cepaldig.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=008608>

- Calle, A., Zea, C., Soledispa, X., y Quimi, L. (2018): *La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía*, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales  
<https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/02/gestionpublica>.
- Carbajales, M. (2019). *El Estado regulador. Implicancias para el control judicial de la discrecionalidad administrativa*. Revista de Fundamentación Jurídica, 28(1). Universidad de la Sabana.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/720/72060572003/html/index.html>
- Cárdenas, A. (12 de junio, 2020). *¿Por qué el Estado no tiene capacidad de gestión?* RPP Noticias. [https://rpp.pe/columnistas/alonso\\_cardenas/porque-el-estado-no-tienecapacidad-de-gestion-noticia-1272645](https://rpp.pe/columnistas/alonso_cardenas/porque-el-estado-no-tienecapacidad-de-gestion-noticia-1272645)
- Coronel, M., Bermeo, K., y Narváez, C. (2020). *Evaluación del desempeño por competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues: Período 2018*. CIENCIAMATRIA, 7(12), 411-436  
<https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.435>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Interamericana. México, D.F.  
<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-de-iberto-chiavenato>.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos 5va. Edición*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill. <http://104.207.147.154:8080/handle/54000/1143>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe Enfoques, experiencias y perspectivas*. <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/7/S1700693>
- Correa, I. (2007). *Planificación estratégica y gestión pública por resultados en el proceso de reforma administrativa en el estado de Minas Gerais*. Revista de Administración Pública, 41(3), 487-504.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000300006>
- Diamond, J. (2003). *From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies*.

<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/30/From-Program-to-Performance-Budgeting-The-Challenge-for-Emerging-Market-Economies-16542>

Díaz, A. (2017). *Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. Gestión y política pública*, 26(2), 341-379.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14051079207000200341&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14051079207000200341&lng=es&tlng=es).

Escobar, M. (2005). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=en&tlng=es).

Farias, M. (2011). *Aula 7 da disciplina Gestão de Desempenho*. Río de Janeiro. Em Fernandes, B., & Cunha, D. (2020). *Avaliação de Competências Gerenciais: Projeto Piloto na Diretoria-Geral Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina*. XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020. [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjg0ODg=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg0ODg=).

Farro, Y. (2020). *Gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de administración de la municipalidad Provincial De Jaén – 2016*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/1732413>

Figueroa H. (2012). *Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos*. Estado, Gobierno y Gestión Pública.

<https://ultimadecada.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/21181/22446>

Flores, S. (2015). *Procesos Administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Fonseca, J., Hernández, A., Medina, A., y Nogueira, D. (2014). *Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Ingeniería Industrial, XXXV* (1), 105-112. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596011.pdf>

- Gil, A. (2006). *Gestión de personas: foco en roles profesionales*. São Paulo: Atlas, 2006. <https://es.slideshare.net/maiaracfds/antonio-carlos-gil-gesto-depessoa-s-enfoque-nos-papis-profissional>
- Gil, C. (2017). *Cómo desarrollar proyectos de investigación*. (6ª Ed.). São Paulo, Atlas, 2017. <https://docero.com.br/doc/nc0cesv>
- González, J. (2015). *La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. Espacios públicos*. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415003.pdf>
- Gorriti, M. (2011). *La Evaluación del Desempeño: Análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5547442.pdf>
- Grupo Propuesta Ciudadana (2012). *Gestión por resultados en el proceso de descentralización*. <http://propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos>
- Guevara, W., y Carrillo, J. (2020). *Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador*. (Tesis) Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/5155>
- Hernández, R, Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a Ed). México DF, México: McGraw Hill Interamericana editores.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.; 2018.
- Hoffman, S., Rottingen, J., Bennett, S., Lavis, J., Edge, J., & Frenk, J. (2012). *Background paper on conceptual issues related to health systems research to inform a WHO global strategy on health systems research*. Hamilton: WHO, 2012. [https://www.who.int/alliance-hpsr/alliancehpsr\\_backgroundpaper\\_hsrstrat1.pdf](https://www.who.int/alliance-hpsr/alliancehpsr_backgroundpaper_hsrstrat1.pdf)

- Huilcapi, M., Castro, G., y Jácome, G. (2017). *Motivación. Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>
- Instituto de Ciencias HEGEL. (2021). *La gestión por resultados en el Perú*.  
<https://hegel.edu.pe/blog/la-gestion-por-resultados-en-el-peru-que-es-y-que-dice-la-ley/>
- Informe de Gestión (2019). *Programa de Cooperación para el desarrollo social – FONCODES*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1235672/TOMO\\_N\\_\\_12](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1235672/TOMO_N__12)
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., y Medina, J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), Universidad del Zulia, Venezuela  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Jaramillo, M. (2010). *La descentralización: una mirada desde las políticas públicas y las relaciones intergubernamentales en Baja California. Región y sociedad*, 22(49),177-200.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-3925201000300007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-3925201000300007&lng=es&tlng=es).
- Jiménez, J. (22 de octubre, 2020). *Dos problemas de gestión pública pendientes en el Estado. LA LEY, El Angulo de la Noticia*. <https://laley.pe/art/10215/dos-problemas-de-gestion-publica-pendientes-en-el-estado>
- Jiménez, M. (2017). *Gestión por resultados en Recursos Humanos: una norma que lo reglamente*. (Tesis) Universidad de Buenos Aires, Argentina.  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502\\_1143\\_JimenezDuraMG.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502_1143_JimenezDuraMG.pdf)
- Lorca, M., & Avrichir, I. (2020). *Entrepreneurial Orientation and International Fundraising by Civil Society Organizations. BBR. Brazilian Business Review*, 17(2), 169-191. [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1808-23862020000200169&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1808-23862020000200169&script=sci_arttext)
- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*.

<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20%20EI%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>

Mariño, J. (2011). *Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte Ciencia en su PC. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba*, (3), 52-66.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1813/181322267005.pdf>

Martins, H., y Marini, C. (2010). *Una guía de gobernanza por resultados en la administración pública*.  
[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_governanca\\_resultados\\_administracao\\_publica.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf)

Meirinho, A (2015). *Santa Catarina y los megos eventos deportivos: un estudio desde la paradiplomacia*. (Tesis Maestría) Universidad Estatal de Santa Catarina, Florianópolis. <http://www.faed.udesc.br/arquivos/idsubmenu/1962/andrefurlanmeirinho.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021) *Presupuesto por resultados*.  
[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101162&lang=es-ES&view=article&id=5334](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101162&lang=es-ES&view=article&id=5334)

Miranda, S. (2016). *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. Recuperado en 17 de abril de 2021, [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S200774672016000200562&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200774672016000200562&lng=es&tlng=es).

Palmar, R., y Valero, J. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Espacios Públicos*, 17(39), 159-188  
<https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Plan N° 28-2019-FONCODES/URH “Plan de Desarrollo de las Personas del Foncodes PDP 2019” <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/transparencia-institucional/resoluciones-de-dd-ee/resol-de-dd-ee-2019/resoluciones-de-dd-ee-2019-1/abril-2019/1538-rde-n-64-2019-foncodes-de>

- Richa, C. (2009). *Presentación. Gestión por Resultados en Curitiba: la experiencia de la Contratación. Curitiba: IMAP, 2009.* [http://imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/07/relatorio\\_de\\_gestao\\_2008.pdf](http://imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/07/relatorio_de_gestao_2008.pdf)
- Rodríguez, C. (2018). *Análisis de la implementación de la política pública de seguridad ciudadana en Bogotá (1995-2015).* Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/47407/1/T39877.pdf>
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral.* (Tesis) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Rojas, R., y Vílchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón De Jesús – Lima, enero 2018.* (Tesis de Maestría) Universidad Norber Wiener, Lima, Perú.  
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence%20=1&isAllowed=%20y>
- Romero, C. (2020). *Gestión pública por resultados y desempeño laboral de los directores de la Ugel 15, Huarochirí, Lima 2019.* (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41708>
- Rueda, S. (2018). *La gestión pública y la gestión de recursos humanos en el gobierno regional del cusco, periodo 2016.* (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.  
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3050/TM%20AD-Gp%204388%20R1%20-%20Rueda%20Luna%20Sharlyn%20Raissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salgado, J. y Calderón, L. (2014). *Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual. XIX Congreso Internacional de Contaduría y Administración y Tecnología.*  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>

- Sánchez, J., y Calderón, V. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S165762762012000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762012000100004&lng=en&tlng=es).
- Sarthou, N. (2015). *Los instrumentos de política como enfoque de análisis de los sistemas de pago al mérito: Contribuciones analíticas a partir del caso argentino. Perfiles educativos*, 37(149), 150-168  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018526982015000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018526982015000300009&lng=es&tlng=es).
- Schwarz, G., Nathan E., & Newman, A. (2020). *Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? Wiley Online Library*.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.13182>
- Secretaría de Gobierno de México (2020). *Programa sectorial derivado del plan nacional de desarrollo 2019-2024*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5595663&fecha=26/06/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595663&fecha=26/06/2020)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, s.f.). *Planeación estratégica*.  
[http://governacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3\\_planeacion-estrategica.pdf](http://governacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3_planeacion-estrategica.pdf)
- Valencia, W. (2016). *Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. Industrial data*  
<https://doi.org/10.15381/idata.v19i1.12534>
- Verbeeten, F. & Speklé, R. (2015). *Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. Organization studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). *Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. Universidad & Empresa*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420005.pdf>



## Anexo 1. Operacionalización de las variables

V A R .	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Gestión por resultados	Es una serie de acciones o procesos que conducen al logro de las metas organizacionales; para ello, los recursos deben ser planificados, organizados, dirigidos y evaluados, y deben verificarse si se encuentran en la mejor respuesta para lograr el logro establecido y metas administrativas en el marco de buenas condiciones” (Miranda, 2016).	Representa el conjunto de procesos llevados a cabo en la institución UT Huaraz FONCODES por sus respectivas autoridades. En este sentido, se mide mediante un cuestionario constituido por ítems relacionados a indicadores de las dimensiones.	Dim1. Planeamiento estratégico	Promoción de misión y visión de la institución Establecimiento de metas y objetivos Mejoras por objetivos planificados	1, 2 3, 4 5, 6	Escala valorativa “Gestión por resultados”  Eficiente: 70-104 Regular: 35-69 Deficiente: 0 -34
			Dim2. Presupuesto por resultados	Manejo del presupuesto Políticas presupuestarias Control y disposición de presupuesto eficiente	7, 8 9, 10 11, 12	
			Dim3. Gestión de programas y proyectos	Facilitación de proyectos Desempeño de los proyectos Uso de recursos de los programas y proyectos	13, 14 15, 16 17, 18	
			Dim4. Objetivos estratégicos	Lineamientos de objetivos Divulgación de resultados por cumplimiento	19, 20 21, 22	
			Dim5. Participación ciudadana	Relevancia de actores sociales Aceptación por la institución de sugerencia	23, 24 25, 26	
Desempeño laboral	Es el proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de las personas. y equipos, y la alineación de este desempeño con los objetivos estratégicos de la organización. Es decir, el desempeño laboral se puede definir más como medir y mejorar o resolver problemas de tareas o actividades que se deben realizar (Sánchez, & Calderón, 2012).	Los niveles de comportamiento de los sujetos para solucionar problemas de su entorno dentro del proceso íntegros referidos a su desenvolvimiento ante conjunto de tareas o actividades, los cuales se miden mediante un cuestionario constituido por ítems de cada indicador establecido.	Dim1. Desempeño de la tarea	Dominio técnico de las funciones Búsqueda de soluciones Cumplimiento de regulaciones	1, 2 3, 4 5, 6	Escala de valorativa “Desempeño Laboral”  Alto: 49-72 Medio: 25-48 Bajo: 0 -24
			Dim2. Desempeño contextual	Requerimiento de supervisión Compromiso con la labor efectuada Evaluación del desempeño	7, 8 9, 10 11, 12	
			Dim3. Desempeño organizacional	Compromiso con la institución Calidad de trabajo realizado Desempeño en base a los recursos asignados	13, 14 15, 16 17, 18	

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario Gestión por Resultados dirigido a los trabajadores del Unidad Territorial FONCODES

Título de la tesis: “La gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021”.

Encuestador : Araucano Rodríguez, Ruth Mariela.

Tiempo de desempeño como trabajador: \_\_\_: años

Fecha : \_\_\_/\_\_\_/2021.

Responda las siguientes preguntas marcando la alternativa que creas conveniente, muchas gracias por su disponibilidad.

**Estimado trabajador:** Una vez informado acerca de propósito del presente instrumento, se le agradece responder de la manera más sincera posible cada una de las preguntas. Favor, leer detenidamente cada ítem con una única alternativa para cada pregunta formulada:

<b>Gestión por resultados</b>		siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
<b>Dim1. Planeamiento estratégico</b>						
1	¿La Unidad territorial Huaraz FONCODES promueve el conocimiento de la visión y misión institucional?					
2	¿El Personal de la Unidad territorial Huaraz FONCODES, se siente comprometido con los lineamientos establecidos por la institución?					
3	¿La institución cumple satisfactoriamente con sus metas y objetivos propuestos en su plan anual?					
4	¿La institución establece objetivos fáciles de alcanzar?					
5	¿Los objetivos planificados han generado mejoras significantes en la institución?					
6	¿La planificación oportuna de estrategias y su respectiva implementación traen beneficios a la institución?					
<b>Dim2. Presupuesto por resultados</b>						
6	De acuerdo a su opinión, ¿El presupuesto manejado por la institución ha sido suficiente para cubrir las demandas de la institución?					
7	¿La organización utiliza el presupuesto como herramienta para la toma de decisiones que benefician a la institución?					
8	¿La institución dispone de políticas presupuestarias formalmente establecidas?					
9	¿La institución verifica el desarrollo de las actividades planificadas en base al presupuesto ejecutado?					

10	¿Se controlan los ingresos y los gastos eficientes en la institución?					
11	¿Se dispone con un presupuesto necesario para el desempeño de las actividades de la institución?					
<b>Dim3. Gestión de programas y proyectos</b>						
13	¿Cree que la institución crea facilidades para promover nuevos proyectos y actividades?					
14	¿Considera que la institución gestiona adecuadamente los programas					
15	¿Los proyectos y programas llevados por la institución son apropiados para facilitar un mejor desempeño de su gestión?					
16	¿Las metas generales del programa están comprometidas con la mejora de la calidad del aprendizaje de los trabajadores?					
17	¿Se da un buen uso a los recursos designados a la institución?					
18	¿Los objetivos del programa promueven la integración de los trabajadores en sus diferentes fases?					
<b>Dim4. Objetivos estratégicos</b>						
19	¿Cuenta la institución con objetivos concretos a corto y largo plazo?					
20	¿Considera usted que se siguen los lineamientos estratégicos para cumplir con los objetivos de la institución?					
21	¿La institución muestra los informes integrados de la gestión en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?					
22	¿Los responsables de la divulgación de resultados definen las funciones y responsabilidades de cada una de las personas implicadas?					
<b>Dim5. Participación ciudadana</b>						
24	¿Promueve la institución la participación de actores sociales en su gestión pública?					
25	¿La institución considera importante la participación de actores sociales en sus programas para facilitar la toma de decisiones en los programas destinados a las comunidades?					
26	¿Considera que la institución propicia una adecuada comunicación con las comunidades?					
27	¿Las sugerencias y recomendaciones realizadas por la ciudadanía son consideradas por la institución como acertadas?					

Gracias por su atención.....

### Ficha técnica de los instrumentos

Nombre:	"Cuestionario de medición de la Gestión por resultados"	
Autor original:	Romero, C. (2018)	
Nombre inst. original	"Instrumento de medición de la Gestión por resultados"	
Dimensiones:	Planeamiento estratégico, Presupuesto por resultados, Gestión de programas y proyectos, Objetivos estratégicos, Participación ciudadana	
N° de ítems	26	
Escala de valoración:	"Siempre=4", "Casi siempre=3", "A veces=2", "Raras veces=1", y "Nunca=0".	
Ámbito de aplicación:	Trabajadores de la institución Unidad Territorial Huaraz FONCODES	
Administración:	Auto reporte individual	
Duración:	10 minutos (Aproximadamente)	
Objetivo:	Medir la Gestión por resultados de acuerdo a la opinión de los trabajadores de la institución Unidad Territorial Huaraz FONCODES	
Validez:	Validez de contenido, mediante el juicio de tres expertos en el tema con grados de Maestría en gerencia pública, los cuales mediante una matriz valoraron la coherencia entre la variable y sus dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta.	
Confiabilidad:	Se determinó el índice de consistencia interna, mediante la técnica de Alpha de Cronbach, obteniendo un grado de confiabilidad alto (xx)	
Adaptado por:	Br. Araucano Rodríguez Ruth Mariela.	
Unidades de información:	Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021.	
Organización:	Dimensiones	N° de ítems
	Dim1. Planeamiento estratégico	1-6
	Dim2. Presupuesto por resultados	7-12
	Dim3. Gestión de programas y proyectos	13-18
	Dim4. Objetivos estratégicos	19-22
	Dim5. Participación ciudadana	23-26
Niveles / Valores finales	Eficiente: 71-106 Regular: 36-70 Deficiente: 0 -35	

## Cuestionario desempeño laboral

Cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial FONCODES.

Título de la tesis: “La gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021

Encuestador : Araucano Rodríguez, Ruth Mariela.

Tiempo de desempeño como trabajador: \_\_\_: años

Fecha : \_\_\_/\_\_\_/2021.

Responda las siguientes preguntas marcando la alternativa que creas conveniente, muchas gracias por su disponibilidad.

**Estimado trabajador:** Una vez informado acerca de propósito del presente instrumento, se le agradece responder de la manera más sincera posible cada una de las preguntas. Favor, leer detenidamente cada ítem con una única alternativa para cada pregunta formulada:

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
<b>Dim1. Desempeño de la tarea</b>						
1	¿Considera que el personal que labora en la institución desarrolla las labores para el cual reúne las capacidades?					
2	¿Los trabajos encomendados al personal que labora en la Institución son cumplidos con responsabilidad?					
3	¿Los problemas e inconvenientes son solucionados de manera eficiente?					
4	Cuando se presentan problemas difíciles de solucionar, ¿Se busca apoyo con los demás compañeros y autoridades de la institución?					
5	¿El personal, se rigen por las regulaciones internas de la institución para cumplir con su trabajo?					
6	¿El personal desarrolla sus servicios de manera profesional para satisfacer los requerimientos de la institución?					
<b>Dim2. Desempeño contextual</b>						
7	¿El personal de la UT FONCODES, para realizar sus labores, requiere de una supervisión constante??					
8	¿El personal de la UT FONCODES, ante una actividad asignada, se muestra atento para la tarea propuesta?					

9	¿El personal de la UT FONCODES, se considera comprometido e identificado con su trabajo dentro de la institución?					
10	¿El personal de la UT FONCODES, considera que las metas previstas por la organización son generalmente alcanzadas por la realización de su trabajo?					
11	¿En el desempeño de sus funciones, perciben la recompensa por la labor emprendida mediante evaluación de sus actividades?					
12	¿En la labor emprendida, se presentan mejoras continúa reconociéndose su desempeño mediante mecanismos de supervisión de personal?					
<b>Dim3. Desempeño organizacional</b>						
13	¿Se cumplen con los plazos establecidos por la institución en la entrega informes de sus actividades?					
14	¿Considera que, la institución busca la eficiencia en el uso de recursos y de su tiempo para el desarrollo de las labores?					
15	¿El compromiso del personal en su desempeño laboral prevalece por encima del cumplimiento de labores?					
16	¿En la presentación de sus resultados, se distingue y representa la calidad, así como la capacidad de realización en el cumplimiento de tareas de la mejor manera?					
17	¿El personal, resuelve con prontitud las tareas encomendadas con los recursos suficientes de una manera óptima?					
18	¿El Personal utiliza adecuadamente las tecnologías sus labores diarias?					

Gracias por su atención.....

### Ficha técnica de los instrumentos

Nombre:	"Cuestionario de medición del desempeño laboral"	
Autor original:	Romero, C. (2018)	
Nombre inst. original	"Instrumento de medición del desempeño laboral"	
Dimensiones:	Desempeño de la tarea, Desempeño contextual, Desempeño organizacional	
N° de ítems	18	
Escala de valoración:	"Siempre=4", "Casi siempre=3", "A veces=2", "Raras veces=1", y "Nunca=0".	
Ámbito de aplicación:	Trabajadores de la institución Unidad Territorial Huaraz FONCODES	
Administración:	Auto reporte individual	
Duración:	10 minutos (Aproximadamente)	
Objetivo:	Medir el desempeño laboral de acuerdo a la opinión de los trabajadores de la institución Unidad Territorial Huaraz FONCODES	
Validez:	Validez de contenido, mediante el juicio de tres expertos en el tema con grados de Maestría en gerencia pública, los cuales mediante una matriz valoraron la coherencia entre la variable y sus dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta.	
Confiabilidad:	Se determinó el índice de consistencia interna, mediante la técnica de Alpha de Cronbach, obteniendo un grado de confiabilidad alto (xx)	
Adaptado por:	Br. Araucano Rodríguez Ruth Mariela.	
Unidades de información:	Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021.	
Organización:	Dimensiones	N° de ítems
	Dim1. Desempeño de la tarea	1-6
	Dim2. Desempeño contextual	7-12
	Dim3. Desempeño organizacional	13-18
Niveles / Valores finales	Alto: 50-74 Medio: 25-49 Bajo: 0 -24	

### Anexo 3. Validez y confiabilidad de instrumentos

#### Constancias de validación firmados

#### Matriz de validación del instrumento

**TITULO DE LA TESIS:** “La gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de “Gestión por resultados”

VARIABLE	Dimensiones	Indicadores	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO	
GESTION POR RESULTADOS	PLANIEAMIENTO ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de misión y visión de la institución</li> <li>Establecimiento de metas y objetivos</li> <li>Mejoras por objetivos planificados</li> </ul>	1). ¿La Unidad territorial Huaraz FONCODES promueve el conocimiento de la visión y misión institucional?						X		X		X		X			
			2). ¿El Personal de la Unidad territorial Huaraz FONCODES, se siente comprometido con los lineamientos establecidos por la institución?						X		X		X		X			
			3). ¿La institución cumple satisfactoriamente con sus metas y objetivos propuestos en su plan anual?						X		X		X		X			
			4). ¿La institución establece objetivos fáciles de alcanzar?						X		X		X		X			
			5). ¿Los objetivos planificados han generado mejoras significantes en la institución?						X		X		X		X			
			6). ¿La planificación oportuna de estrategias y su respectiva implementación traen beneficios a la institución?						X		X		X		X			
	PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo del presupuesto</li> <li>Políticas</li> </ul>	7). De acuerdo a su opinión, ¿El presupuesto manejado por la institución ha sido suficiente para cubrir las demandas de la institución?						X		X		X		X			

Msc. Econ John Joseph Tarazona Jhúnez  
UNASAM



	presupuestarias ● Control y disposición de presupuesto eficiente	8). ¿La organización utiliza el presupuesto como herramienta para la toma de decisiones que benefician a la institución?							X		X		X		X					
		9). ¿La institución dispone de políticas presupuestarias formalmente establecidas?							X		X		X		X					
		10). ¿La institución verifica el desarrollo de las actividades planificadas en base al presupuesto ejecutado?							X		X		X		X					
		11). ¿Se controlan los ingresos y los gastos eficientes en la institución?							X		X		X		X					
		12). ¿Se dispone con un presupuesto necesario para el desempeño de las actividades de la institución?							X		X		X		X					
GESTION DE PROYECTOS Y PROGRAMAS	● Facilitación de proyectos ● Desempeño de los proyectos ● Uso de recursos de los programas y proyectos	13). ¿Cree que la institución crea facilidades para promover nuevos proyectos y actividades?							X		X		X		X					
		14). ¿Considera que la institución gestiona adecuadamente los programas							X		X		X		X					
		15). ¿Los proyectos y programas llevados por la institución son apropiados para facilitar un mejor desempeño de su gestión?								X		X		X		X				
		16). ¿Las metas generales del programa están comprometidas con la mejora de la calidad del aprendizaje de los trabajadores?								X		X		X		X				
		17). ¿Se da un buen uso a los recursos designados a la institución?								X		X		X		X				
		18). ¿Los objetivos del programa promueven la integración de los trabajadores en sus diferentes fases?								X		X		X		X				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	● Lineamientos de objetivos ● Divulgación de resultados por cumplimiento	19). ¿Cuenta la institución con objetivos concretos a corto y largo plazo?							X		X		X		X					
		20). ¿Considera usted que se siguen los lineamientos estratégicos para cumplir con los objetivos de la institución?							X		X		X		X					
		21). ¿La institución muestra los informes integrados de la gestión en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?								X		X		X		X				
		22). ¿Los responsables de la divulgación de resultados definen las funciones y								X		X		X		X				

Msc. Econ John Joseph Tarazona Jiménez  
UNASAM

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL		responsabilidades de cada una de las personas implicadas?							X		X		X		X			
		23). ¿Promueve la institución la participación de actores sociales en su gestión pública?							X		X		X		X			
		24). ¿La institución considera importante la participación de actores sociales en sus programas para facilitar la toma de decisiones en los programas destinados a las comunidades?							X		X		X		X			
		25). ¿Considera que la institución propicia una adecuada comunicación con las comunidades?							X		X		X		X			
		26). ¿Las sugerencias y recomendaciones realizadas por la ciudadanía son consideradas por la institución como acertadas?							X		X		X		X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: TARAZONA JIMENEZ, John Joseph DNI: 41092036

Especialidad del validador: Políticas Públicas

  
Msc. Econ John Joseph Tarazona Jimenez  
UNASAM

-----  
Firma del Experto Informante.

## RESULTADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de "Gestión por resultados"

**OBJETIVO:** Medir los niveles de la Gestión pública por resultados de acuerdo a la opinión de los trabajadores de la institución Unidad Territorial Huaraz FONCODES

**DIRIGIDO A:** Trabajadores de la unidad territorial Huaraz Foncodes

**VALORACIÓN:**

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
-----------	-----------	-------	---------	------------

**Nombres y Apellidos Del Evaluador:** TARAZONA JIMENEZ, John Joseph

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Políticas Públicas



FIRMA DEL EVALUADOR


Msc. Econ John Joseph Tarazona Jiménez  
UNASAM

**Matriz de validación del instrumento**

**TITULO DE LA TESIS:** La gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de "Desempeño laboral"

VARIABLE	Dimensiones	Indicadores	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO DE LA TAREA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio técnico de las funciones</li> <li>• Búsqueda de soluciones</li> <li>• Cumplimiento de regulaciones</li> </ul>	1). ¿Considera que el personal que labora en la institución desarrolla las labores para el cual reúne las capacidades?						X		Y		X		Y			
			2). ¿Los trabajos encomendados al personal que labora en la Institución son cumplidos con responsabilidad?						X		X		X		X			
			3). ¿Los problemas e inconvenientes son solucionados de manera eficiente?						X		X		Y		X			
			4). Cuando se presentan problemas difíciles de solucionar, ¿Se busca apoyo con los demás compañeros y autoridades de la institución?						X		X		X		X			
			5). ¿El personal, se rigen por las regulaciones internas de la institución para cumplir con su trabajo?						X		X		X		Y			
			6). ¿El personal desarrolla sus servicios de manera profesional para satisfacer los requerimientos de la institución?						X		Y		X		X			
	DESEMPEÑO CONTEXTUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento de supervisión</li> <li>• Compromiso con la labor efectuada</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>	7). ¿El personal de la UT FONCODES, para realizar sus labores, requiere de una supervisión constante??						X		X		X		X			
			8). ¿El personal de la UT FONCODES, ante una actividad asignada, se muestra atento para la tarea propuesta?						X		X		X		X			
			9). ¿El personal de la UT FONCODES, se considera comprometido e identificado con su trabajo dentro de la institución?						X		X		X		X			

  
 Msc. Egon John Joseph Tarazona Jiménez  
 UNASAM

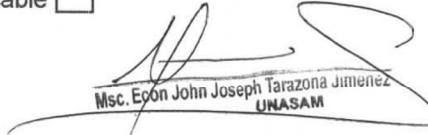
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la institución</li> <li>• Calidad de trabajo realizado</li> <li>• Desempeño en base a los recursos asignados</li> </ul>	10). ¿El personal de la UT FONCODES, considera que las metas previstas por la organización son generalmente alcanzadas por la realización de su trabajo?							X	X	X	X			
		11). ¿En el desempeño de sus funciones, perciben la recompensa por la labor emprendida mediante evaluación de sus actividades?								X	X	X	X		
		12). ¿En la labor emprendida, se presentan mejoras continúa reconociéndose su desempeño mediante mecanismos de supervisión de personal?								X	X	X	X		
		13). ¿Se cumplen con los plazos establecidos por la institución en la entrega informes de sus actividades?								X	X	X	X		
		14). ¿Considera que, la institución busca la eficiencia en el uso de recursos y de su tiempo para el desarrollo de las labores?								X	X	X	X		
		15). ¿El compromiso del personal en su desempeño laboral prevalece por encima del cumplimiento de labores?								X	X	X	X		
		16). ¿En la presentación de sus resultados, se distingue y representa la calidad, así como la capacidad de realización en el cumplimiento de tareas de la mejor manera?								X	X	X	X		
		17). ¿El personal, resuelve con prontitud las tareas encomendadas con los recursos suficientes de una manera óptima?								X	X	X	X		
18). ¿El Personal utiliza adecuadamente las tecnologías sus labores diarias?								X	X	X	X				

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: TARAZONA JIMENEZ, John Joseph DNI: 41092036

Especialidad del validador: Políticas Públicas

  
 Msc. Egón John Joseph Tarazona Jimenez  
 UNASAM

-----  
Firma del Experto Informante.

## RESULTADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de "Desempeño laboral"

**OBJETIVO:** Medir los niveles del desempeño laboral de acuerdo a la opinión de los trabajadores de la institución Unidad Territorial Huaraz FONCODES

**DIRIGIDO A:** Trabajadores de la unidad territorial Huaraz Foncodes

**VALORACIÓN:**

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
-----------	-----------	-------	---------	------------

**Nombres y Apellidos Del Evaluador:** TARAZONA JIMENEZ, John Joseph

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Políticas Públicas

  
Msc. Econ. John Joseph Tarazona Jiménez  
UNASAM

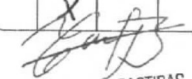
---

FIRMA DEL EVALUADOR


**Matriz de validación del instrumento**

**TITULO DE LA TESIS:** “La gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021”  
**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de “Gestión por resultados”

VARIABLE	Dimensiones	Indicadores	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
GESTION POR RESULTADOS	PLANIAMIENTO ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de misión y visión de la institución</li> <li>• Establecimiento de metas y objetivos</li> <li>• Mejoras por objetivos planificados</li> </ul>	1). ¿La Unidad territorial Huaraz FONCODES promueve el conocimiento de la visión y misión institucional?						X		X		X		X			
			2). ¿El Personal de la Unidad territorial Huaraz FONCODES, se siente comprometido con los lineamientos establecidos por la institución?						X		X		X		X			
			3). ¿La institución cumple satisfactoriamente con sus metas y objetivos propuestos en su plan anual?						X		X		X		X			
			4). ¿La institución establece objetivos fáciles de alcanzar?						X		X		X		X			
			5). ¿Los objetivos planificados han generado mejoras significantes en la institución?						X		X		X		X			
			6). ¿La planificación oportuna de estrategias y su respectiva implementación traen beneficios a la institución?						X		X		X		X			
	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del presupuesto</li> <li>• Políticas presupuestarias</li> <li>• Control y disposición de presupuesto eficiente</li> </ul>	7). De acuerdo a su opinión, ¿El presupuesto manejado por la institución ha sido suficiente para cubrir las demandas de la institución?						X		X		X		X			
			8). ¿La organización utiliza el presupuesto como herramienta para la toma de decisiones que benefician a la institución?						X		X		X		X			
			9). ¿La institución dispone de políticas presupuestarias formalmente establecidas?						X		X		X		X			

  
 ING. CARLOS BASTIDAS  
 CIV. 127411

		10) ¿La institución verifica el desarrollo de las actividades planificadas en base al presupuesto ejecutado?						X		X		X			
		11) ¿Se controlan los ingresos y los gastos eficientes en la institución?						X		X		X			
		12) ¿Se dispone con un presupuesto necesario para el desempeño de las actividades de la institución?						X		X		X			
GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación de proyectos</li> <li>• Desempeño de los proyectos</li> <li>• Uso de recursos de los programas y proyectos</li> </ul>	13) ¿Cree que la institución crea facilidades para promover nuevos proyectos y actividades?						X		X		X			
		14) ¿Considera que la institución gestiona adecuadamente los programas						X		X		X			
		15) ¿Los proyectos y programas llevados por la institución son apropiados para facilitar un mejor desempeño de su gestión?							X		X		X		
		16) ¿Las metas generales del programa están comprometidas con la mejora de la calidad del aprendizaje de los trabajadores?							X		X		X		
		17) ¿Se da un buen uso a los recursos designados a la institución?							X		X		X		
		18) ¿Los objetivos del programa promueven la integración de los trabajadores en sus diferentes fases?							X		X		X		
		19) ¿Cuenta la institución con objetivos concretos a corto y largo plazo?							X		X		X		
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos de objetivos</li> <li>• Divulgación de resultados por cumplimiento</li> </ul>	20) ¿Considera usted que se siguen los lineamientos estratégicos para cumplir con los objetivos de la institución?						X		X		X			
		21) ¿La institución muestra los informes integrados de la gestión en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?							X		X		X		
		22) ¿Los responsables de la divulgación de resultados definen las funciones y responsabilidades de cada una de las personas implicadas?							X		X		X		
DESE MPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia de actores sociales</li> </ul>	23) ¿Promueve la institución la participación de actores sociales en su gestión pública?						X		X		X			

  
 DR. CARLOS DISTAS  
 CV. 12411



• Aceptación por la institución de sugerencia	24). ¿La institución considera importante la participación de actores sociales en sus programas para facilitar la toma de decisiones en los programas destinados a las comunidades?						X		X		X		X				
	25). ¿Considera que la institución propicia una adecuada comunicación con las comunidades?						X		X		X		X				
	26). ¿Las sugerencias y recomendaciones realizadas por la ciudadanía son consideradas por la institución como acertadas?						X		X		X		X				

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: CARLOS BASTIDAS MARQUEZ      DNI: 2710064

Especialidad del validador: GERENCIA EMPRESARIAL

  
 DR. CARLOS BASTIDAS  
 CH-27100

Firma del Experto Informante.

## RESULTADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de "Gestión por resultados"

**OBJETIVO:** Medir los niveles de la Gestión pública por resultados de acuerdo a la opinión de los trabajadores de la institución Unidad Territorial Huaraz FONCODES

**DIRIGIDO A:** Trabajadores de la unidad territorial Huaraz Foncodes

**VALORACIÓN:**

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
-----------	-----------	-------	---------	------------

**Nombres y Apellidos Del Evaluador:** Carlos Andrés Bastidas Márquez

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Gerencia Empresarial




MEL CARLOS BASTIDAS  
C.R. 127121

FIRMA DEL EVALUADOR

Matriz de validación del instrumento

TITULO DE LA TESIS: La gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021  
 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Escala valorativa de "Desempeño laboral"

VARIABLE	Dimensiones	Indicadores	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO DE LA TAREA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio técnico de las funciones</li> <li>• Búsqueda de soluciones</li> <li>• Cumplimiento de regulaciones</li> </ul>	1) ¿Considera que el personal que labora en la institución desarrolla las labores para el cual reúne las capacidades?						X	X	X	X					
			2) ¿Los trabajos encomendados al personal que labora en la Institución son cumplidos con responsabilidad?						X	X	X	X					
			3) ¿Los problemas e inconvenientes son solucionados de manera eficiente?						X	X	X	X					
			4) Cuando se presentan problemas difíciles de solucionar, ¿Se busca apoyo con los demás compañeros y autoridades de la institución?						X	X	X	X					
			5) ¿El personal, se rigen por las regulaciones internas de la institución para cumplir con su trabajo?						X	X	X	X					
			6) ¿El personal desarrolla sus servicios de manera profesional para satisfacer los requerimientos de la institución?						X	X	X	X					
	DESEMPEÑO CONTEXTUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento de supervisión</li> <li>• Compromiso con la labor efectuada</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>	7) ¿El personal de la UT FONCODES, para realizar sus labores, requiere de una supervisión constante??						X	X	X	X					
			8) ¿El personal de la UT FONCODES, ante una actividad asignada, se muestra atento para la tarea propuesta?						X	X	X	X					
			9) ¿El personal de la UT FONCODES, se considera comprometido e identificado con su trabajo dentro de la institución?						X	X	X	X					

  
 DR. CARLOS CASTELLAS  
 DNI 17141

		10). ¿El personal de la UT FONCODES, considera que las metas previstas por la organización son generalmente alcanzadas por la realización de su trabajo?						X	X	X	X		
		11). ¿En el desempeño de sus funciones, perciben la recompensa por la labor emprendida mediante evaluación de sus actividades?						X	X	X	X		
		12). ¿En la labor emprendida, se presentan mejoras continúa reconociéndose su desempeño mediante mecanismos de supervisión de personal?						X	X	X	X		
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la institución</li> <li>• Calidad de trabajo realizado</li> <li>• Desempeño en base a los recursos asignados</li> </ul>	13). ¿Se cumplen con los plazos establecidos por la institución en la entrega informes de sus actividades?						X	X	X	X		
		14). ¿Considera que, la institución busca la eficiencia en el uso de recursos y de su tiempo para el desarrollo de las labores?						X	X	X	X		
		15). ¿El compromiso del personal en su desempeño laboral prevalece por encima del cumplimiento de labores?							X	X	X	X	
		16). ¿En la presentación de sus resultados, se distingue y representa la calidad, así como la capacidad de realización en el cumplimiento de tareas de la mejor manera?							X	X	X	X	
		17). ¿El personal, resuelve con prontitud las tareas encomendadas con los recursos suficientes de una manera óptima?							X	X	X	X	
		18). ¿El Personal utiliza adecuadamente las tecnologías sus labores diarias?						X	X	X	X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: CARLOS BASTIDAS MARQUEZ DNI: 2710064

Especialidad del validador: GERENCIA EMPRESARIAL

  
**ING. CARLOS BASTIDAS MARQUEZ**  
 004.021471

Firma del Experto Informante.

## RESULTADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de "Desempeño laboral"

**OBJETIVO:** Medir los niveles del desempeño laboral de acuerdo a la opinión de los trabajadores de la institución Unidad Territorial Huaraz FONCODES

**DIRIGIDO A:** Trabajadores de la unidad territorial Huaraz Foncodes

**VALORACIÓN:**

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
-----------	-----------	-------	---------	------------

**Nombres y Apellidos Del Evaluador:** Carlos Andrés Bastidas Márquez

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Gerencia Empresarial



Mg. CARLOS BASTIDAS  
C.M. 121411

FIRMA DEL EVALUADOR

## Validación y confiabilidad de los instrumentos

ALFA DE CRONBACH VARIABLE GESTION POR RESULTADOS																											
No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	Total
1	0	2	2	3	3	3	3	4	2	4	4	0	3	2	2	1	3	0	0	2	0	1	3	3	3	3	56
2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
3	2	3	2	2	1	2	1	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	64
4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104
6	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	103
8	1	1	2	1	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	1	0	1	1	0	2	3	2	4	1	1	3	53
9	1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	0	3	3	3	3	2	1	2	3	1	2	2	1	1	1	1	44
10	0	1	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	65
11	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	66
12	0	1	1	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	0	1	2	59
13	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70
14	2	4	3	3	2	4	3	2	2	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	2	3	3	2	3	78
15	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	59
<i>V<sub>i</sub></i>	2.16	1.44	0.76	0.77	0.73	0.86	0.92	0.73	0.78	0.93	1.23	1.00	0.67	0.52	0.86	1.29	1.00	1.32	1.49	0.92	1.23	0.83	0.80	1.40	1.17	0.78	
<i>K</i>	26	$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$ <p> <math>\alpha</math> = Alfa de Cronbach  <i>K</i> = Número de ítems  <i>V<sub>i</sub></i> = Varianza de cada ítems  <i>V<sub>t</sub></i> = Varianza total                 </p>																									
$\sum V_i$	26.56																										
<i>V<sub>t</sub></i>	375.84																										
$\alpha$	<b>0.97</b>																										

**ALFA DE CRONBACH VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Total
1	2	2	2	1	3	2	4	2	2	1	0	1	3	4	2	1	2	3	37
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	70
3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	71
6	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	56
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
8	1	1	2	1	4	3	4	2	3	2	2	4	2	3	1	3	3	2	43
9	3	2	3	1	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	40
10	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	47
11	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	44
12	3	3	2	2	4	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	1	2	44
13	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	45
14	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	60
15	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	1	1	3	43
<b>Vi</b>	0.65	0.93	0.65	1.18	0.56	0.60	0.73	0.60	0.60	0.86	1.36	1.00	0.78	0.67	0.92	1.23	0.77	0.52	
<b>K</b>	18	$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$ <p> <math>\alpha</math> = Alfa de Cronbach                      K = Número de Ítems                      Vi = Varianza de cada Ítems                      Vt = Varianza total                 </p>																	
<b><math>\sum Vi</math></b>	14.59																		
<b>Vt</b>	157.18																		
<b><math>\alpha</math></b>	<b>0.96</b>																		

**Anexo 4.** Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

N=160	(Población)
Z=1.96 (95%)	(Nivel de confianza al 95%)
p=0.5 (50%)	(Proporción esperada)
q=0.5 (p+q=1.0)	(Probabilidad de fracaso)
d=0.05 (5%)	(Error)
<b>n=116</b>	(Total Muestra)



## Anexo 5. Autorización de la institución donde se aplicó la investigación



PERÚ

Ministerio de Desarrollo  
e Inclusión Social

Viceministerio de  
Prestaciones Sociales

Fondo de Cooperación  
para el Desarrollo Social  
FONCODES

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

### CARTA N° 023-2021-FONCODES/UT-HZ/JUT

Huaraz, 28 de mayo de 2021

Señor.

RUTH MARIELA ARAUCANO RODRÍGUEZ  
Estudiante de Post grado la Universidad César Vallejo  
**Presente.-**

**ASUNTO :** AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR ESTUDIO DE  
INVESTIGACIÓN

**REFERENCIA:** Carta de solicitud Universidad Cesar Vallejo

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted cordialmente y en virtud a la solicitud presentada por su persona, **AUTORIZAR**, el desarrollo de su proyecto de investigación titulado "*La gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Territorial Huaraz FONCODES, 2021*" a su vez manifestarle que la información recogida para dicho estudio es exclusivamente para fines académicos.

Por lo antes expuesto, se le otorga todas las facilidades del caso con la finalidad que pueda desarrollar la respectiva investigación, salvaguardando la integridad y respetando las normas institucionales

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

SUSY MELVA NIETO BARRETO  
COORDINADORA DE PROYECTOS PRODUCTOS  
UNIDAD TERRITORIAL HUARAZ  
FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL





	Dimensiones		Variable Desempeño Laboral	
	Min.	Máx.	Min.	Máx.
Alto	17	24	49	72
Medio	9	16	25	48
Bajo	0	8	0	24