



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Gestión por resultados y el desempeño laboral del personal  
administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR**

Br. Pajuelo Macedo, Frans Musber (ORCID: 0000-0001-6118-8850)

**ASESORA:**

Dra. Zevallos Delgado, Karen del Pilar (ORCID: 0000-0003-2374-980X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

**LIMA - PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

*A mis padres, Juana y César; y mis hermanos, Karen, Max y Nicole. A todos ellos por sus ánimos constantes.*

## **Agradecimiento**

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad César Vallejo por abrirnos espacios educativos que permiten nuestro desarrollo profesional. También a los maestros de la Escuela de Posgrado y, especialmente, a la Dra. Karen Zevallos Delgado por su constante paciencia y apoyo en la elaboración de la presente investigación.

El autor.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de Tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1 Tipo y diseño de investigación	12
3.2 Variables y operacionalización	13
3.3 Población, muestra y muestreo	15
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5 Procedimiento:	18
3.6 Método de análisis de datos:	19
3.7 Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	29
VI. CONCLUSIONES	34
VII. RECOMENDACIONES	35
VIII. REFERENCIAS	36
ANEXOS	39

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Distribución de frecuencia de la gestión por resultados del personal administrativo de la UNASAM</i>	20
<b>Tabla 2</b> <i>Frecuencia de las dimensiones de la gestión por resultados</i>	21
<b>Tabla 3</b> <i>Distribución de frecuencia del desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM</i>	22
<b>Tabla 4</b> <i>Frecuencia de las dimensiones del desempeño laboral</i>	23
<b>Tabla 5</b> <i>Correlación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral</i>	24
<b>Tabla 6</b> <i>Correlación entre el planeamiento estratégico y el desempeño laboral</i>	25
<b>Tabla 7</b> <i>Correlación entre la responsabilización y el desempeño laboral</i>	26
<b>Tabla 8</b> <i>Correlación entre el monitoreo-evaluación y el desempeño laboral</i>	27
<b>Tabla 9</b> <i>Correlación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral</i>	28

## Índice de gráficos y figuras

<b>Figura 1</b> <i>Distribución del personal según la gestión por resultados</i>	59
<b>Figura 2</b> <i>Niveles de las dimensiones de la gestión por resultados</i>	60
<b>Figura 3</b> <i>Nivel de desempeño laboral del personal administrativo.</i>	61
<b>Figura 4</b> <i>Niveles de las dimensiones del desempeño laboral</i>	62

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad estatal, Huaraz, 2021. Es de tipo cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental, transversal. La recolección de datos se realizó de una muestra de 169 participantes seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, utilizando la técnica de encuesta y como instrumento al cuestionario que fue validado mediante juicio de expertos. Los resultados revelaron que existe una relación significativa entre la gestión por resultados y el desempeño laboral.

Palabras clave: Gestión por resultados, desempeño laboral, personal administrativo

## ABSTRACT

The general objective of the present research was to determine the relationship between results-based management and the job performance of the administrative staff of a state university, Huaraz, 2021. It is of a quantitative type, correlational level, non-experimental, cross-sectional design. Data collection was carried out from a sample of 169 participants selected by simple random sampling, using the survey technique and as an instrument to the questionnaire that was validated by expert judgment. The results revealed that there is a significant relationship between managing for results and job performance.

Keywords: Results-based management, job performance, administrative staf

## I. INTRODUCCIÓN

La administración pública es uno de los aspectos del Estado peruano que constantemente se ha reformulado por mucho tiempo. Esto en base a la necesidad de la generación de resultados favorables para el administrado a quien se le debe tramitar los procedimientos y prestar los servicios de calidad. Como consecuencia de esto tenemos la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N° 27658) que en su artículo 4 prescribe que este el proceso de modernización del Estado busca como fin primordial el logro de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal para que se obtenga una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

En este contexto es que la gestión por resultados se presenta como una estrategia diferente que pueda basar el cambio no solo en la transformación de los sistemas sino también de la cultura que rige en el sector público que haga posibles instituciones con organizaciones innovadoras, transparente, flexibles y orientadas a resultados.

Por otro lado, el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo (en adelante UNASAM) es percibido por los administrados como un servicio deficiencia, lleno de burocracia innecesaria y con carencia de modernización en la mayoría de las oficinas. Por ejemplo, la tramitación de los grados y títulos es una situación engorrosa que conlleva mucho papeleo y tiempo que en promedio puede durar hasta un año, el pago del personal CAS o los terceros, en muchas ocasiones, esperan dos meses para recibir la remuneración que le corresponde. En forma general se podría decir que los procedimientos para la adquisición de bienes y la prestación de los servicios son muy lentos.

En suma, hace falta entender cómo es que se gestiona dentro de la universidad los recursos y también si el personal está capacitado para para las metas institucionales. Hasta donde se ha podido revisar la UNASAM no ha realizado un diagnóstico de la gestión del personal administrativo y las metas que cada año consiguen ya que no se menciona en ningún instrumento de gestión. Además, hace falta saber el estado en que se encuentra la gestión por resultados para dentro de la entidad. Un estudio que sitúe los niveles o el cumplimiento de ciertos indicadores de gestión.

Por eso se formuló el siguiente problema general: ¿Cuál es la relación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, 2021? También tenemos los problemas específicos que son: ¿Cuál es la relación entre la planificación estratégica y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad estatal, Huaraz, 2021?, ¿cuál es la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad estatal, Huaraz, 2021?, ¿cuál es la relación entre monitoreo-evaluación y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, 2021? y ¿Cuál es la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad estatal , 202?

La presente investigación se justifica desde diversos aspectos. Desde el ámbito social beneficiará a los estudiantes implicados en la investigación y a todo aquel que realice actividades referidas a la gestión pública por resultados.

Por otro lado, tiene una justificación teórica ya que contribuirá a ampliar los conocimientos que se tienen tanto sobre la gestión por resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNASAM, ya que como se mencionó se carece de estudios que hayan abordado el desempeño de los trabajadores.

También tiene una justificación metodológica ya que a través de esta investigación se podrá reafirmar la utilización de métodos, técnica e instrumentos utilizado para este tipo de investigaciones.

Además, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2021. Del que se desglosan los siguientes objetivos específicos: El primero es determinar la relación entre planificación estratégica y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad estatal, Huaraz, 2021; el segundo, determinar la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad estatal, Huaraz, 2021; el tercero, determinar es la relación entre el monitoreo y evaluación con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad estatal, Huaraz, 2021; y el último, determinar la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad estatal - 2021

Por último, tenemos que la hipótesis general es la siguiente: La gestión por resultados se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad estatal, Huaraz, 2021. Además las siguientes hipótesis específicas: El planeamiento estratégico se relaciona directamente con desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021; la responsabilidad se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021; el monitoreo-evaluación se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021; y el desarrollo personal se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

A nivel nacional tenemos a Romero (2020) que en la tesis Gestión pública por resultados y desempeño laboral de los directores de la Ugel 15, Huarochirí, Lima, 2019, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión pública por resultados y el desempeño laboral de los directores de la Ugel 15, Huarochirí, Lima, 2019; para ello aplicó y diseñó una metodología de enfoque cuantitativo, no experimental de nivel descriptivo correlacional, realizada con una muestra de 80 directores. Arribo a la conclusión de que el valor de significación asociada a la prueba es de 0.000 inferior al valor de significancia de la prueba por lo que rechazó la hipótesis nula y afirmó que las variables presentan una relación directa.

También, Reategui (2019) en la tesis Desempeño laboral y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2019, tuvo como objetivo general establecer la relación entre el desempeño laboral y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2019; para ello aplicó y diseñó una metodología de enfoque cuantitativo, corte transversal, descriptivo correlacional, realizada con una muestra de 108 trabajadores del municipio de San Martín, aplicó como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario. Concluyó que el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín fue medio en un 47%, el nivel de gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de San Martín es medio en un 54%, entonces existe relación entre el desempeño laboral y la gestión por resultados en la municipalidad en cuestión.

Navarro (2019) en la tesis Relación de la gestión por resultados y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018, tuvo como objetivo general determinar la relación significativa entre la gestión por resultados y el desempeño general en la Municipalidad Provincial de Tacna; para ello aplicó y diseñó una metodología de tipo no experimental, correlacional, realizada con una muestra de 93 gestores de la Municipalidad Provincial de Tacna. Se concluyó que la gestión por resultados se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la

Municipalidad Provincial de Tacna, consideró que el coeficiente Rho de Spearman fue 0,883 y el p-valor es 0,000, menos que el nivel de significancia que es 0,05%.

Bendezú (2018) en la tesis La gestión pública por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chincha, 2016, señaló como objetivo determinar en qué medida se relaciona 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; para ello aplicó y diseñó una metodología de enfoque cuantitativo, no experimental, de nivel descriptivo-correlacional, realizada con una muestra de 85 trabajadores y funcionarios de la UGEL Chincha.

Quispe y Villegas (2018) en la tesis Gestión pública por resultados y rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2018, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión pública por resultados y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Huanuco-2018; para ello diseñó y aplicó una metodología no experimental, transversal, descriptivo correlacional, realizada con una muestra de 195 trabajadores contratados y nombrados de la Municipalidad Provincial de Huánuco. Concluyo que la gestión pública por resultados y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2018, se relacionan de manera significativa ya que el coeficiente de correlación que encontró fue de 0.865 que corresponde a una correlación muy fuerte y directa, así también el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por eso se aceptó la hipótesis de investigación.

Peña (2019) en su tesis Gestión por resultados y la productividad laboral de los trabajadores de la dirección general de construcción del Gobierno Regional de Piura, 2019, tuvo como objetivo establecer la relación entre la gestión por resultados y la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección General de Construcción del Gobierno Regional de Piura,2019, para ello diseñó y aplicó una metodología no experimental, transversal, correlacional y aplicada, realizada con una muestra de 48 trabajadores. Concluyó la existencia de una relación alta entre la gestión por resultados

y la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección General de Construcción del Gobierno Regional de Piura.

Farro (2016) en la tesis Gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de administración de la Municipalidad Provincial de Jaen, 2016, tuvo como objetivo determinar el grado de relación en el desempeño laboral y la gestión por resultados en los trabajadores de la Oficina de Administración de la Municipalidad Provincial de Jaén; para ello aplicó y diseñó una metodología de tipo no experimental de corte descriptivo correlacional, realizada con una muestra de 40 trabajadores de la Oficina de Administración de la Municipalidad Provincial de Jaén. Además, en la investigación se concluyó que la relación existente entre el desempeño de las actividades con la organización de los recursos de productividad de los trabajadores de la Oficina de Administración de la Municipalidad Provincial de Jaén – 2016, es directa positiva, alcanzando el nivel regular 55% y 45% y el nivel bueno 40% y 42-5%.

A en el plano internacional, Ramos (2016) en su investigación titulada “Gasto por resultados en México, 2013 - 2014 sus efectos en Baja California” plantea como objetivo analizar el modelo de una gestión por resultados (GPR) en especial durante el periodo de 2013-2014 en la administración federal de México y destacó algunos elementos y retos de su implementación en el Estado de Baja California. Concluyó que es necesario fortalecer competencias institucionales en materia de gestión pública por resultados, específicamente para internalizar una visión y una agenda estratégica, la atención del cambio cultural en términos de una eficaz, rendición de cuentas, transparencia y controles anticorrupción.

Según, Caso (2012) en su tesis “El presupuesto por resultados y el sistema de evaluación de desempeño en México: Una propuesta para entes federativas”, tuvo como objetivo analizar el presupuesto basado en resultado; diseñó una investigación de tipo aplicado, descriptivo. La población y muestra estuvo conformada por un conjunto de documentos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del año 2007,

utilizó como técnica el análisis documental y como instrumento la guía de análisis documental. Concluyó que los esfuerzos realizados por las entidades federativas de México hacen que su gobierno se oriente a los resultados, de forma que se logre mejorar la administración y evaluar el rendimiento laboral de los funcionarios administrativos y operativos.

Iturralde (2016) en su investigación “Análisis de la productividad de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus LTDA. de la ciudad de Ambato en el año 2013”, tuvo como objetivo ejecutar la guía para la evaluación del rendimiento laboral para mejorar la productividad de los empleados de la institución antes mencionada. Su estudio fue de tipo aplicado, de diseño descriptivo. La población lo conformaron 98 trabajadores y la muestra 73 empleados; para la obtención de información se usó la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento. Concluyó que el trabajo de campo nos coloca en un espacio continuo, eleva las circunstancias en varios niveles, segmentos que incluyen el activo extraordinario de los útiles, por ejemplo, el activo humano hoy llamado capital intelectual.

De la Torre (2016) en su tesis “Una propuesta de gestión de la provincia de Imbabura del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura”, tuvo como objetivo general incrementar la productividad en la institución del gobierno en cuestión a través de la gestión pública que reorganice y sistematice la administración de la asociación para obtener resultados. La investigación fue de tipo aplicado, la población fue compuesta por las autoridades de gobiernos descentralizados autosuficientes, el procedimiento utilizado fue la visión general y se utilizó como técnica a la encuesta. Concluyó que una de las debilidades institucionales son los instrumentos de administración porque son obsoletos, por ejemplo, manuales, pautas, al igual que su formalización a través de objetivos regulatorios. Esto adquiere directamente sistemas gerenciales e infiere técnicas improvisadas para cada caso que aumentan el peligro de la administración institucional; Todo esto se debe particularmente a la falta de experiencia de los supervisores en los procedimientos para distinguir la metodología explícita para cada una de las regiones identificadas con

directrices especializadas y legales, por lo que se convierten en directrices interiores, manuales de estrategias y / o enfoques regulatorios.

Pedraza et ál. (2010) en su artículo científico “Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia” tuvieron como objetivo explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. Aplicaron una investigación descriptiva con diseño no experimental, transversal. La población de estudio estuvo conformada por 50 empleados administrativos contratados, además se aplicó un muestreo censal. Finalmente, los investigadores concluyeron que se registra satisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño.

Con respecto a la primera variable, gestión por resultados, Makón (2000) sostiene que es un nuevo modelo que engloba la función de poder facilitar a las instituciones del estado la gerencia integral que pueda integrar procesos que den valor. Este modelo de gestión tiene como fin optimizar la actividad gerencial con mayores competencias para obtener eficacia y eficiencia en el desempeño de los trabajadores.

La gestión por resultados prioriza el cumplimiento de los objetivos propuestos generales y específicos en la administración de los recursos del Estado. Para ello se aplican estándares (eficacia, eficiencia, economía, calidad del trabajo) que controlan el cumplimiento de los resultados. Estas cuestiones son aspectos considerados en un proceso para el cambio en la cultura que la organización del sector público debe tener en reemplazo de un esquema de gestión pública que enfatice en los procedimientos de establecidos por otra gestión con un enfoque en el cumplimiento de resultados. Además, CEPLAN (2011) sostiene que este tipo de gestión mejorará la gestión pública para aliviar la formalidad presupuestaria con ello se conseguirá que se comuniquen los aspectos positivos del gasto a la población;

Este modelo de gestión tiene tres enfoques metodológicos. El primero es el enfoque metodológico (sistema de evaluaciones) que consiste en un modelo conceptual enunciado y con el propósito de analizar la capacidad institucional de los países de la región que permita implementar una gestión pública en base a resultados con la finalidad de apoyar el esfuerzo gubernamental para lograr que su gestión produzca resultados esperados por los ciudadanos (Albert, 2007).

El segundo es la teoría de recursos y capacidades que, como mencionan Robbins y Judge (2009) es una herramienta esencial que permite entender el entorno competitivo y las directrices que se orientan desde el exterior (proveedores, compradores, productos sustitutivos, competidores inmersos en la industria y potenciales competidores) e influyen en las empresas de un mismo sector.

Por último, tenemos la teoría desde la perspectiva de la gestión del conocimiento que según Parra y Calero (2006) es la teoría de la jerarquía de las necesidades (fisiológicas, seguridad social, estima y autorrealización) conforme se satisface sustancialmente cada una de estas, las siguientes necesidades se vuelven dominantes.

Álvarez (2012) manifiesta que la Gestión por resultados se define como:

un modelo que propone la gestión moderna, dinámica, transparente y la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas, definidas en los planes de gobierno, en un periodo de tiempo determinado, permitiendo gestionar y evaluar acciones, los procesos y productos de las organizaciones a la luz de la medición de sus resultados. (pág. 41).

Esta variable tiene cuatro dimensiones: Planificación estratégica, responsabilidad, monitoreo y evaluación y desarrollo del personal.

Como menciona Álvarez (2012) la dimensión planificación estratégica es un proceso de reflexión sistémica que desarrollan las organizaciones. Constituye una herramienta adecuada para establecer relación entre los problemas que identifica la alta dirección del organismo, las operaciones previstas y sus causas que se buscan superar para alcanzar resultados.

La segunda dimensión, responsabilidad, como afirma Álvarez (2012) son “los compromisos que deben asumir las organizaciones con relación a su producción institucional” (p. 50). Al respecto Goñi manifiesta que la responsabilidad se materializa cuando se logra la eficiencia de los demás en la eliminación de gastos innecesarios y en la optimización planificada de los recursos disponibles y escasos a través de su adecuada gestión.

La tercera dimensión monitoreo y evaluación, es conceptualizada por Álvarez (2012) de forma separada. La primera palabra, monitoreo, es la herramienta de gestión aplicada en la gerencia de proyectos de desarrollo. Está orientada a verificar la ejecución de las actividades y el uso de los recursos que se formularon cuando se realizó el diseño del plan operativo del proyecto. La segunda palabra, evaluación, es un proceso que tiene como finalidad determinar los efectos y los impactos del proyecto (sea estos esperados e inesperados) en relación a las metas definidas a nivel propósito y resultados.

En cuanto a desarrollo personal, se menciona que esta consiste en “dirigir el conocimiento y desarrollo de las competencias, actitudes y aptitudes (conocimientos y habilidades) necesarias en los aspectos institucionales, gerenciales y técnicos para la implementación de la gestión por resultados” (p.49)

En cuanto a la segunda variable, desempeño laboral, Yalta (2003) manifiesta que la evaluación de desempeño es sistemática de como cada persona se desempeña en el cargo o puesto asignado además de su potencial de desarrollo. Agrega que toda

evaluación es un proceso de estimulación o valoración de la excelencia y cualidades de una persona.

La primera dimensión, desempeño de actividades, es definida como la habilidad con la que los empleados realizan actividades que son formalmente reconocidas como parte de sus puestos, actividades que contribuyen a las actividades técnicas de la organización, ya sea directamente, implementando una parte de su proceso tecnológico” (Yalta, 2003).

La segunda dimensión, desempeño contextual, según Yalta (2003). “es el conjunto de actividades y acciones realizadas más allá de lo definido formalmente en las descripciones de tareas del puesto de trabajo”.

Por último, la tercera dimensión, desempeño organizacional, es el conjunto de actividades y acciones positivas o negativas, realizadas voluntariamente a favor o en contra de los legítimos intereses de la organización”. Algunas de estas acciones serían: a) La Asistencia al trabajo y uso eficiente del material y equipo proporcionado, b) Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral. c) Uso adecuado de todas las herramientas que les sean proporcionadas para desempeñar de una forma óptima su trabajo (Yalta, 2003)

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo porque se fundamenta en la medición y estimación de magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación. Además, representa los datos generados posee los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación del conocimiento. (Hernandez, Fernández y Baptista, 2014)

El método que se usó fue el hipotético-deductivo que es beneficioso porque tiene varios importantes como la observación del fenómeno de estudio, elaboración de una hipótesis para explicar el fenómeno en estudio, deducciones de resultados que comprueban la veracidad de los enunciados. (Tamayo y Tamayo, 2002)

Según su finalidad es de tipo es básica porque busca nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico específico o inmediato (De la Orden, 1985)

##### Diseño de investigación

Es de diseño no experimental porque el investigador acopia datos sin tratar de introducir tratamientos nuevos ni cambios; se hacen observaciones o mediciones acerca de estados, circunstancias, conductas o características existentes. (Polit y Hungler, 1985)

Es transversal porque se circunscribe a un momento puntual, un segmento de tiempo durante el año a fin de medir o caracterizar la situación en ese tiempo específico.

Es correlacional porque describen relaciones en uno o más grupos o subgrupos y suelen describir primero las variables incluidas en la investigación, para luego establecer las relaciones entre éstas (en primer lugar, son descriptivos de variables individuales, pero luego van más allá de las descripciones y establecen relaciones) (Hernández et al., 2014, pág. 159)

### 3.2 Variables y operacionalización

#### Definición conceptual

Variable independiente: Gestión por resultados

Es un modelo que propone la gestión moderna, dinámica, transparente y la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas, definidas en los planes de gobierno, en un periodo de tiempo determinado, permitiendo gestionar y evaluar acciones, los procesos y productos de las organizaciones a la luz de la medición de sus resultados. (Álvarez, 2012, pág. 41)

Variable dependiente: Desempeño laboral

El desempeño laboral es el comportamiento real del trabajador tanto profesional como técnicamente, así como en las relaciones interpersonales que se van creando en la atención del proceso de salud y enfermedad de la población; que a su vez influye el componente ambiental (Yalta, 2013, pág. 264)

## **Definición operacional**

### **Variable independiente: Gestión por resultados**

Se medirá y se recogerá los datos a través del cuestionario que incluyen cuatro dimensiones: Planificación estratégica, responsabilización, monitoreo y evaluación, desarrollo personal. Con un total de 26 ítems.

### **Variable dependiente: Desempeño laboral**

Se medirá y se recogerá los datos a través del cuestionario que incluyen 3 dimensiones: Competencias cognitivas, competencias actitudinales y sociales y competencias de capacidad técnica. Incluyen en total 22 ítems.

## **Indicadores**

### **Variable independiente: Gestión por resultados**

#### **Dimensión 1: Planificación estratégica**

- Planificación estratégica
- Planeamiento operativo

#### **Dimensión 2: Responsabilidad**

- Entusiasmo por el trabajo
- Compromiso de desempeño institucional
- Compromiso de los ciudadanos
- Compromisos de resultados de la gestión

#### **Dimensión 3: Monitoreo y evaluación**

- Monitoreo
- Control

#### **Dimensión 4: Desarrollo personal**

Sensibilización  
Capacitación  
Competencias

#### **Variable dependiente: Desempeño laboral**

##### **Dimensión 1: Competencias cognitivas**

Espíritu emprendedor e innovador  
Solución de problemas  
Capacidad de organización y planificación

##### **Dimensión 2: Competencias actitudinales y sociales**

Respeto por la vida de las personas y el medio ambiente  
Compromiso ético  
Trabajo en equipo

##### **Dimensión 3: Competencias de capacidad técnica**

Hábitos de pensamiento  
Actitud frente al trabajo

#### **Escala de medición**

Escala ordinal

### 3.3 Población, muestra y muestreo

#### **Población**

Según la información recopilada de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo (D.RR.HH., en adelante) el personal administrativo es clasificado según su condición laboral en personal nombrado y personal contratado por la modalidad de Contrato Administrativo de

Servicios (CAS, en adelante). Se cuenta con 128 trabajadores nombrados y 172 trabajadores contratados que hace un total de 300 trabajadores.

### **Criterios de exclusión**

Trabajadores con procesos judiciales

Trabajadores con vacaciones

Trabajadores descanso médico

Trabajadores con contrato por terceros (modalidad recursos directamente recaudados)

### **Criterios de inclusión**

Trabajadores administrativos nombrados y contratados (modalidad Recursos Ordinarios).

Trabajadores con labores en modalidad presencial y remota.

### **Muestra**

El método de muestreo fue el aleatorio simple. Para obtener la muestra se hizo uso de la siguiente función matemática:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

Dónde:

n: Tamaño de muestra

N: Población

Z: Nivel de Confianza

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

E: Error de estimación

## **Muestreo**

La población la constituye los 300 trabajadores, según los datos que se tienen la formula quedaría de la siguiente manera:

$$n = \frac{300 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(300 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 169 trabajadores

## **Unidad de análisis**

La unidad de análisis estuvo conformada por cada uno de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para medir la variable independiente, Gestión por resultados, y la variable dependiente, Desempeño laboral, se utilizó la técnica de la encuesta. La encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativos de una población o universo del que se pretende explorar describir predecir explicar, etc. (García, 1993: 141)

El instrumento para ambos será el cuestionario que es la herramienta o instrumento estandarizada(o) que permite obtener información acerca de una muestra de la población total (Dorado, 2002). También permite obtener información sobre las personas en estudio de manera sistemática y ordenada. Esa información puede ser sobre sus trayectorias académicas, laborales, sociales, familiares, vitales; sobre lo que ellos hacen, opinan, espera, quieren o desprecian, aprueban o desaprueban (Sierra Bravo, 1988).

Para la variable Gestión por resultados se utilizará un cuestionario compuesto por 15 ítems, con respuestas politómicas tipo Likert con opciones de muy baja, baja, media, alta y muy alta.

Este instrumento fue elaborado por Peña (2020) y tuvo una validez de contenido por medio de juicio tres expertos en el tema que dieron el respaldo al instrumento de estudio. Asimismo, se midió el instrumento con el índice de confiabilidad Alfa de Cronbach con muestra piloto de 10 encuestados que dio como resultado 0.0872 lo cual indicó una fuerte confiabilidad.

Para la variable Desempeño laboral se utilizará un cuestionario compuesto por 19 ítems con respuestas politómicas tipo Likert con opciones totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

Este instrumento fue elaborado por Farro (2016) y tuvo una validez de contenido por medio de juicio tres expertos en el tema que dieron el respaldo al instrumento de estudio. Asimismo, se midió el instrumento con la índice confiabilidad Alfa de Cronbach con una muestra piloto de 14 encuestados que dio como resultado 0.786 lo cual indicó una fuerte confiabilidad.

### 3.5 Procedimiento:

Se solicitó el permiso necesario al rector de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo (Huaraz) donde se realizó la investigación. Para ello se envió una carta de presentación en la cual se incluye el tema y los objetivos de la investigación, además se precisará que el estudio tiene como población los trabajadores administrativos de dicha institución.

Se presentó a los trabajadores administrativos un boletín con toda la información necesaria de la investigación (naturaleza del estudio, definición de las dos variables a investigar) con la finalidad de que los trabajadores puedan entender los fines y

beneficios del trabajo de investigación aplicada en su institución. Además, se hizo hincapié en la confidencialidad y reserva de información de los datos que se obtendrán al momento de aplicar las escalas de evaluación.

### 3.6 Método de análisis de datos:

Se utilizó los siguientes métodos estadísticos:

#### **Método estadístico descriptivo:**

Se recolectó los datos de manera virtual mediante la aplicación de los cuestionarios elaborados en el formulario de Google. Los datos obtenidos fueron organizados en hojas de Excel para ser exportados al software estadístico SPSS 25.0 donde se realizó el análisis de datos de cada variable. Además, se usarán tablas, gráficos y porcentajes para su mayor entendimiento.

#### **Método estadístico inferencial:**

Este método permitió el análisis, interpretación de los resultados y de las conclusiones a las que se puede llegar a partir de la información obtenida de una muestra con el fin de extender sus resultados a la población bajo estudio.

### 3.7 Aspectos éticos

La investigación se realizó de forma auténtica a través de la exploración de datos y sin simulaciones. Asimismo, será de autoría propia, es decir fue elaborada por el investigador lo cual deslinda la idea de que el trabajo sea una copia.

Los datos recogidos fueron protegidos, respetando el anonimato de los participantes, además se solicitó su consentimiento informado antes de dar respuesta a los instrumentos. Cabe agregar que también se contó con el permiso de la autoridad que conduce la institución.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados descriptivos

#### 4.1.1 Gestión por resultados

**Tabla 1**

*Distribución de frecuencia de la gestión por resultados del personal administrativo de la UNASAM*

Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido
Nivel bajo	15-34	118	70%
Nivel medio	35-54	51	30%
Nivel alto	55-75	0	0%
TOTAL		169	100%

*Nota:* Base de datos (ver anexo)

**Interpretación:** De la tabla 1 se observa que, del total del personal consultado, la mayor cantidad con el 70% consideran que la gestión por resultados en el personal administrativo es bajo y el 30% lo consideran de nivel bajo, y ninguno lo señala como de nivel alto, con respecto a sus dimensiones de planificación estratégica, responsabilización, monitoreo y evaluación y desarrollo personal en la UNASAM.

#### 4.1.2 Dimensiones de la gestión por resultados

**Tabla 2**

*Frecuencia de las dimensiones de la gestión por resultados*

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido
<b>Planificación estratégica</b>	Nivel bajo	5-11	66	39%
	Nivel medio	12-18	103	61%
	Nivel alto	19-25	0	0%
<b>Responsabilización</b>	Nivel bajo	2-4	48	28%
	Nivel medio	5-7	121	72%
	Nivel alto	8-10	0	0%
<b>Monitoreo, control y evaluación</b>	Nivel bajo	4-9	167	99%
	Nivel medio	10-15	2	1%
	Nivel alto	16-20	0	0%
	Nivel bajo	4-9	93	55%
<b>Desarrollo personal</b>	Nivel medio	10-15	76	45%
	Nivel alto	16-20	0	0%

*Fuente:* Base de datos

**Interpretación:** Con respecto a la Tabla 2 se observa que sobre los niveles de las dimensiones de la gestión por resultados, el mayor porcentaje lo obtiene la dimensión del monitoreo, control y evaluación con el 99% que señala que se encuentra en nivel bajo respecto a la gestión por resultados, además se muestra que en la dimensión de responsabilización el nivel medio es el más señalado con un porcentaje del 72% y que además en todas las dimensiones se muestra que nadie señala que se encuentra en un nivel alto, todo ello respecto a la gestión por resultados.

### 4.1.3 Desempeño laboral

**Tabla 3**

*Distribución de frecuencia del desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM*

Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido
Nivel bajo	19-37	2	1%
Nivel medio	38-55	167	99%
Nivel alto	56-76	0	0%
TOTAL		169	100%

*Nota:* base de datos (ver anexo).

**Interpretación:** De la tabla 3 del total del personal consultado, la mayor cantidad con el 99% consideran que el desempeño laboral en el personal administrativo es de nivel medio y el 1% lo consideran de nivel bajo con respecto a sus dimensiones de desempeño de actividades, desempeño contextual, desempeño organizacional y evaluación de desempeño en la UNASAM.

#### 4.1.4 Dimensiones del desempeño laboral

**Tabla 4**

*Frecuencia de las dimensiones del desempeño laboral*

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido
<b>Desempeño de actividades</b>	Nivel bajo	5-9	4	2%
	Nivel medio	10-14	165	98%
	Nivel alto	15-20	0	0%
<b>Desempeño contextual</b>	Nivel bajo	4-7	14	8%
	Nivel medio	8-11	154	91%
	Nivel alto	12-16	1	1%
<b>Desempeño organizacional</b>	Nivel bajo	5-9	20	12%
	Nivel medio	10-14	149	88%
	Nivel alto	15-20	0	0%
<b>Evaluación de desempeño</b>	Nivel bajo	5-9	57	34%
	Nivel medio	10-14	112	66%
	Nivel alto	15-20	0	0%

*Fuente:* Base de datos

**Interpretación:** Con respecto a la Tabla 4 se observa que sobre los niveles de las dimensiones del desempeño laboral, el mayor porcentaje lo obtiene la dimensión de desempeño por actividades con el 98% que señala que se encuentra en nivel medio con respecto al desempeño laboral, además se muestra que en la dimensión de evaluación de desempeño el nivel bajo es el más señalado con un porcentaje del 34% y que además en la dimensión de desempeño contextual se señala que para un 1% de los encuestados se encuentra en un nivel alto, todo ello respecto al desempeño laboral.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### 4.3.1. Hipótesis General

**H<sub>0</sub>:** La gestión por resultados no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, 2021.

**H<sub>1</sub>:** La gestión por resultados se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, 2021.

**Tabla 5**

*Correlación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral*

			Gestión por resultados	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión por resultados	Coeficiente de correlación	1,000	,684**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	169	169
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,684**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	169	169

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la tabla 5, se puede observar que, de los resultados obtenidos, la correlación de Spearman entre la gestión por resultados y el desempeño laboral es 0,684 lo que indica que existe una relación alta entre la gestión por resultados y el desempeño laboral.

#### 4.3.2. Hipótesis Específica 1:

**Ho:** El planeamiento estratégico no se relaciona directamente con desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021

**H1:** El planeamiento estratégico se relaciona directamente con desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021

**Tabla 6**

*Correlación entre el planeamiento estratégico y el desempeño laboral*

			Gestión por resultados	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,439**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	169	169
	Planificación estratégica	Coeficiente de correlación	,439**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	169	169

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En la tabla 6, se puede observar que, de los resultados obtenidos, la correlación de Spearman entre la planificación estratégica y el desempeño laboral es 0,439, lo que indica que existe una relación moderada entre la planificación estratégica y el desempeño laboral del personal administrativo.

#### 4.3.3. Hipótesis Específica 2:

**Ho:** La responsabilidad no se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021

**H1:** La responsabilidad se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021

**Tabla 7**

*Correlación entre la responsabilización y el desempeño laboral*

			Gestión por resultados	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,169*
		Sig. (bilateral)		,028
		N	169	169
	Responsabilización	Coeficiente de correlación	,169*	1,000
		Sig. (bilateral)	,028	
		N	169	169

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla 7, se puede observar que, de los resultados obtenidos, la correlación de Spearman entre la responsabilización y el desempeño laboral es 0,169, lo que indica que existe una relación muy baja entre la responsabilización y el desempeño laboral del personal administrativo.

#### 4.3.4. Hipótesis Específica 3:

**Ho:** El monitoreo-evaluación no se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021

**H1:** El monitoreo-evaluación se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021

**Tabla 8**

*Correlación entre el monitoreo-evaluación y el desempeño laboral*

			Gestión por resultados	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,339**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	169	169
	Monitoreo, control y evaluación	Coeficiente de correlación	,339**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	169	169

\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla 8, se puede observar que, de los resultados obtenidos, la correlación de Spearman entre monitoreo-evaluación y el desempeño laboral es 0,339, lo que indica que existe una relación baja entre el monitoreo-evaluación y el desempeño laboral del personal administrativo.

#### 4.3.5. Hipótesis Específica 4:

**Ho:** El desarrollo personal no se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021

**H1:** El desarrollo personal se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021

**Tabla 9**

*Correlación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral*

			Gestión por resultados	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,292**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	169	169
	Monitoreo, control y evaluación	Coeficiente de correlación	,292**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	169	169

\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla 9, se puede observar que, de los resultados obtenidos, la correlación de Spearman entre el desarrollo personal y el desempeño laboral es 0,292 lo que indica que existe una relación baja entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo.

## V. DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos la correlación de Spearman entre la gestión por resultados y el desempeño laboral es de 0,684 lo que indica que existe una relación alta entre la gestión por resultados y el desempeño laboral. Este resultado se asemeja al de Farro (2016) quien en su conclusión determina una correlación positiva moderada (0.634); concuerda con el de Peña (2020) con una correlación significativa y alta ( $r=0,658 < 1$ ), Romero (2020) con una relación directa ( $Rho=0,770$ ), Navarro (2019) con una correlación alta (0.883) y Reategui (2019) que aplicó la correlación de Pearson con un resultado de 0,478. De esto se deduce que a mayor gestión por resultados habrá mayor desempeño laboral. Cabe precisar que la tendencia es mayormente favorable en esta relación de variables.

Además, cabe señalar que, aunque los resultados concuerdan o son semejantes a los antecedentes señalados, la presente investigación utilizó una muestra mayor y una distinta entidad pública a los anteriores trabajos realizados lo que revela ciertos hallazgos. En primer lugar, el hecho de usar una muestra mayor (en total 169) nos permite afirmar que la correlación siempre obtendrá una tendencia significativa, positiva o moderada, es decir, que la relación entre variables se mantiene a pesar del aumento en la cantidad de participantes. En segundo lugar, tampoco se afectó esta tendencia significativa o positiva al haber cambiado de entidad, esto es importante si tenemos en cuenta que las investigaciones anteriores se limitaron a analizar dependencias medianas o pequeñas; en cambio, para el presente trabajo se usó una muestra que abarcó a todos los trabajadores administrativos de la universidad estatal en estudio.

Los resultados también muestran validez interna y externa (Aceituno et al., 2021). Validez interna en tanto los resultados reflejan la verdadera situación del fenómeno estudiado, esto es, la gestión por resultados en la administración pública muestra

indicadores positivos si se implementa de forma adecuada lo cual puede contribuir al desempeño laboral de los trabajadores estatales como se puede observar en los trabajos mencionados. Situación que se reafirma con los datos estadísticos presentados en la investigación. Tiene validez externa en tanto se puede generalizar los resultados de la investigación, es decir, los resultados obtenidos en la muestra reflejan la tendencia que puede seguir la población estudiada o también aplicar las mismas variables e instrumentos en una entidad distinta nos dará los mismos resultados ya sea este una entidad del sector salud, economía, educación, etc.

Una de las limitaciones constantes fue la de escasos antecedentes internacionales que contenga las mismas variables de estudio. También, en este contexto pandemia, el trabajo remoto fue un obstáculo ya que la entidad esta funcionando con un 40% de trabajadores administrativos en su modalidad presencial mientras que el 60% lo realiza de forma remota, lo cual dificulto la recolección de datos. Se contó con varias fortalezas. En el plano teórico, la investigación se pudo sostener en teorías establecidas por estudiosos de las variables propuestas como son la gestión por resultados y el desempeño laboral. En el plano metodológico se asentó sobre la base de métodos estadísticos que permitieron realizar las descripciones e inferencias sobre el estudio en cuestión. En el plano instrumental, los cuestionarios fueron fundamentales y adecuados para la recolección de datos ya que estos fueron validados y confiables.

Para el Minfin (2013) la gestión por resultados es la administración de los fondos del Estado para orientarlos al logro de las metas que generen beneficios en la comunidad, busca una soltura entre las acciones de las entidades públicas y los resultados obtenidos que contribuyan con el desarrollo del país. En este sentido es importante señalar que la implementación de una buena gestión por resultados contribuirá a la obtención de las metas mensuales y anuales, entonces la correlación mencionada en el objetivo general nos hace pensar que, aunque es alta, el Estado debe seguir buscando estrategias adecuadas para que ese nivel de correlación llegue a la fuerte o perfecta que evidentemente se manifestará en el cumplimiento de metas

institucionales, por tanto, también en favorecer a las satisfacción de las necesidades de la población. En suma, como menciona Álvarez (2012) se necesita una gestión moderna, dinámica, transparente centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas, definidas en los planes de gobierno.

Con respecto al primer objetivo específico que fue determinar la relación entre planificación estratégica y el desempeño laboral del personal la correlación de Spearman fue de 0,439, lo que indicó que existe una relación moderada entre la planificación estratégica y el desempeño laboral del personal administrativo. Cabe precisar que en los resultados se evidencia que en la dimensión planificación estratégica se obtuvo los valores de nivel bajo (39%), nivel medio (61%) y nivel alto (0%) lo cual revela cierta tendencia que, aunque es moderada, se inclina hacia una posición negativa. El resultado de la correlación difiere de Farro (2016), Navarro (2019), Romero (2020), pero coincide con Peña, (2020) Reategui ( 2019).

Esta dimensión según Álvarez (2012) constituye una herramienta adecuada para establecer relaciones entre los problemas que se identifica en la entidad y las acciones que se toman. Entonces se deduce que los trabajadores administrativos de la entidad, según la correlación, tienen conocimiento de los problemas institucionales que partieron de un análisis FODA incluido en su PEI (2019-2021). Saber nuestra problemática institucional ayuda a contrarrestarlas con objetivos estratégicos que contribuyan a la disminución de esos problemas. Como menciona el CEPLAN (2019) El PEI es un instrumento de gestión que define la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve constituida por la comunidad universitaria y el público en general.

En cuanto al segundo objetivo específico que fue determinar la relación entre la responsabilización y el desempeño laboral del personal administrativo la correlación de Spearman fue de 0,169, lo que indicó que existe una relación muy baja entre la responsabilización y el desempeño laboral del personal administrativo. Cabe agregar que en los resultados se evidencia que en la dimensión responsabilización se obtuvo

los valores de nivel bajo (28%), nivel medio (72%) y nivel alto (0%) lo cual revela cierta tendencia negativa en los valores. El resultado de la correlación difiere de Farro (2016), Peña (2020) Navarro (2019), Reategui (2019) y Romero (2020).

Según Álvarez (2012) esta dimensión se define como los compromisos que deben asumir las organizaciones con relación a su producción institucional. Es decir, la percepción que muestra el personal administrativo sobre este aspecto tiene una tendencia negativa y esto puede deberse a varios factores como por ejemplo la carencia de motivación del personal o incentivos económicos que es lo que frecuentemente busca empleado público que su trabajo se retribuya en de forma económica. Entonces la entidad tiene la ardua tarea de contrarrestar esta amenaza que evidencian los trabajadores administrativos y como diría Goñi esta dimensión se materializará cuando los mismos empleados logren la eficiencia de su entorno a través de la eliminación de gastos innecesarios y la optimización de los recursos disponibles en la gestión.

El tercer objetivo específico fue determinar la relación entre el monitoreo y evaluación con el desempeño laboral del personal administrativo. Al respecto la correlación de Spearman fue de 0,339, lo que indica que existe una relación baja. En los resultados se evidencia que en la dimensión monitoreo y evaluación se obtuvo los valores de nivel bajo (99%), nivel medio (1%) y nivel alto (0%) lo cual revela cierta tendencia negativa en los valores. El resultado de la correlación difiere de Farro (2016), Navarro (2019), Romero (2020), Peña (2020), coincide con el de Reategui (2019)

Como menciona Álvarez (2012) el monitoreo es una herramienta de gestión aplicada en la gerencia de proyectos de desarrollo, verificar ejecución de actividades y el uso de los recursos que están plasmados en el plan operativo del proyecto y la evaluación como el proceso que determina los impactos del proyecto en relación a las metas definidas. Según la percepción de los trabajadores de la entidad esta no se da de manera eficiente o adecuada ya que los porcentajes marcan una tendencia negativa. Se deduce entonces que la entidad debe ajustar más el monitoreo y la evaluación con

instrumentos y personal necesarios que se adecuen a la realidad de la institución. Además, esto no permite planificar mejoras en favor del desempeño laboral del personal administrativo por lo que el área de recursos humanos debe tener la iniciativa de contemplar acciones necesarias para superar esta dificultad.

El cuarto objetivo fue determinar la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo y la correlación de Spearman fue de 0,292 lo que indica que existe una relación baja entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo. Cabe añadir que en los resultados se evidencia que en la dimensión responsabilización se obtuvo los valores de nivel bajo (55%), nivel medio (45%) y nivel alto (0%) lo cual revela cierta tendencia negativa en los valores. El resultado de la correlación difiere de Farro (2016), Navarro (2019), Romero (2020), coincide con el de Peña (2020) mientras que Reategui (2019) no presenta un cuarto objetivo.

Sobre esta dimensión Álvarez (2012) señala que consiste dirigir el conocimiento y desarrollo de las competencias, actitudes y aptitudes (conocimientos y habilidades) necesarias en los aspectos institucionales, gerenciales y técnicos para la implementación de la gestión por resultados. Según los porcentajes se verifica que el 98% señala que esta dimensión se encuentra en un nivel medio con respecto al desempeño laboral, además se muestra que en la dimensión de evaluación de desempeño el nivel bajo es el más señalado con un porcentaje del 34% y mientras que el 1% manifiesta un nivel alto. Se entiende entonces que la percepción sobre esta dimensión mantiene un nivel medio pero inclinado hacia una tenencia negativa por lo que se puede afirmar que hace falta capacitaciones que refuercen las competencias y habilidad laborales del personal administrativo y más aún en el contexto de pandemia donde se requiere competencias digitales. Además, la modernización del Estado exige que las instituciones se digitalicen para agilizar los procesos y evitar la innecesaria burocracia que conlleva el papeleo de los tramites o procedimientos en el sector público.

## VI. CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo general se obtuvo como resultado que la correlación de Spearman entre la gestión por resultados y el desempeño laboral fue de 0,684 lo que indica que existe una relación alta entre la gestión por resultados y el desempeño laboral.

Con respecto al primer objetivo específico la correlación de Spearman entre la planificación estratégica y el desempeño laboral fue de 0,439, lo que indicó que existe una relación moderada entre la planificación estratégica y el desempeño laboral del personal administrativo.

En el segundo objetivo específico la correlación de Spearman entre la responsabilización y el desempeño laboral fue de 0,169, lo que indicó que existe una relación muy baja entre la responsabilización y el desempeño laboral del personal administrativo.

En el tercer objetivo específico la correlación de Spearman entre monitoreo-evaluación y el desempeño laboral fue de 0,339, lo que indica que existe una relación baja entre el monitoreo-evaluación y el desempeño laboral del personal administrativo.

Por último, en el cuarto objetivo el resultado de la correlación de Spearman entre el desarrollo personal y el desempeño laboral fue de 0,292 lo que indica que existe una relación baja entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo.

## VII. RECOMENDACIONES

Con respecto a la gestión por resultados y el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad estudiada se recomienda que se eleve el nivel alcanzado articulando de manera efectiva los instrumentos de gestión con la participación de los trabajadores en la problemática para mantenerlos en índices bajos o nulos según las metas que se propongan en el año dando prioridad a las necesidades más urgentes dentro de la institución.

En cuanto a la planificación estratégica y el desempeño laboral del personal administrativo se recomienda que estas contengan información integral y que al mismo tiempo los trabajadores administrativos tengan conocimientos de los objetivos estratégicos y metas propuestas de manera mensual, anual o en un trienio.

Con respecto a la relación entre la responsabilización y el desempeño laboral se recomienda implementar y equilibrar los incentivos económicos para los trabajadores administrativos de tal forma que esta se concrete en su desempeño laboral. Además de fomentar un clima laboral que le permita el desarrollo tanto profesional y laboral dentro de la institución.

## VIII. REFERENCIAS

- Aceituno, C., Alosilla, W., & Moscoso, I. (2021). *Discusión de resultados* (E. Vera Muñoz (ed.)). <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2256>.  
<http://repositorio.concytec.gob.pe/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. [Archivo PDF]. [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. [Archivo PDF]. [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/)
- De La Torre, M. S. (2016). *El modelo de gestión de gobierno Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincia de Imbabura*. [Tesis de maestría, Instituto de Altos Estudios Nacionales]. Repositorio Institucional- IAEN .  
<http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/3872>.
- Farro, Y. E. (2016). *Gestión pública por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de administración de la Municipalidad de Jaén-2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional- Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/33106>.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica*. McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Iturralsdes, J. I. (2016). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional-Universidad Técnica de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1786>.
- Makón, M. P. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. [ponencia]. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. República Dominicana.

- <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON>, Marcos - El modelo de gestin por resultados.pdf
- Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala. (2013). *ABC de Gestión por Resultados*. [Archivo PDF]. [http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_manuales/manuales\\_dtp/abc\\_1edic\\_300414.pdf](http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/abc_1edic_300414.pdf)
- Navarro, R. W. (2019). *Relacion de la gestion por resultados y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio Institucional-Universidad Cesar Vallejo. <http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/780>.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505. <https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519>
- Peña, I. T. (2020). *Gestion por resultados y la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección General de Construcción del Gobierno Regional de Piura 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional-Universidad César Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46936>.
- Reategui, D. M. (2019). *Desempeño laboral y gestion por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martin, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional-Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40766>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf).
- Romero, C. E. (2020). *Gestión pública por resultados y desempeño laboral de los directores de la Ugel 15, Huarochirí, Lima 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional-Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41708>.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigacion científica*. Editora Limusa.

<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm?iframe=true&width=95%25&height=95%25>

Yalta, N. (2003). *Avances en la implementación de indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú*. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/34942>

# ANEXOS

**ANEXO N° 1**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>Gestión por resultados y desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM- 2021</b>							
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variables</b>				
¿Cuál es la relación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021?	Determinar la relación entre la gestión por resultados y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, 2021	La gestión por resultados se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, 2021	Variable 1. Gestión por resultados				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			1. Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento estratégico</li> <li>• Planeamiento operativo</li> </ul>	1-5	<b>Escala:</b> ordinal Siempre (5) casi siempre (4), a veces (3) casi nunca (2) nunca (1)	Muy alta [60 –75]
			2. Responsabilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisos de desempeño institucional</li> <li>• Compromisos de resultados de la gestión</li> </ul>	6 - 7		Alta [46– 60]
3. Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo</li> <li>• Control y evaluación</li> </ul>	8 - 11	Media [31 – 45]				
4. Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Competencias</li> <li>• Incentivos</li> </ul>	12 - 15	Baja [16 – 30]				
<b>Problema general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>					
¿Cuál es la relación entre la planificación estratégica y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021?	Determinar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021	El planeamiento estratégico se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021					

¿Cuál es la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021?	Determinar la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021	La responsabilidad se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021	<b>Variable 2. Desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM- 2021</b>				
¿Cuál es la relación entre monitoreo-evaluación y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021?	Determinar la relación entre monitoreo-evaluación y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021.	El monitoreo-evaluación se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
¿Cuál es la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021	Determinar la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021	El desarrollo personal se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021	Competencias cognitivas	Espíritu emprendedor e innovador Solución de problemas Capacidad de organización y planificación	1-2 3 – 4 5 – 8	<b>Escala:</b> ordinal <b>Nivel:</b> politómica Escala tipo Likert de 4 posiciones (desde 0 = “Totalmente en desacuerdo”, hasta 4= “Totalmente de acuerdo”)	Eficiente [64– 84]  Buena [42 – 63]  Regular [22 – 42]  Deficiente [0 – 21]
			Competencias actitudinales y sociales	Respeto por la vida, las personas y el medio ambiente Compromiso ético Trabajo en equipo Compartir y transferir conocimientos	9 – 12 13 – 15 16 - 17		
			Competencias de capacidad técnica	Hábitos de pensamiento Actitud frente al trabajo	18 - 21		

<b>Tipo y diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
---------------------------------------	----------------------------	--------------------------------

<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).</p> <p><b>Tipo:</b> Básica, también llamada pura o fundamental (Salgado- Lévano, 2018)</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional (Palomino, Peña, Zevallos y Orizano, 2015)</p> <p><b>Diseño:</b> no experimental, transversal. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). X1 — X2</p> <p>Dónde: X1= Gestión por resultados X2= Desempeño laboral</p>	<p><b>Población</b> 269 trabajadores administrativos de la UNASAM</p> <p><b>Tipo de muestreo</b> El método de muestreo usado fue el método aleatorio simple (Hernández et al., 2014)</p> <p><b>Tamaño de la muestra</b> 169 trabajadores administrativos de la UNASAM</p>	<p><b>Variable 1: Gestión por resultados</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Variable 2: Desempeño laboral</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
---	---	---

**ANEXO N° 2**  
**TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
<b>GESTIÓN POR RESULTADOS</b>	<p>“Un modelo que propone la gestión moderna, dinámica, transparente y la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas, definidas en los planes de gobierno, en un periodo de tiempo determinado, permitiendo gestionar y evaluar acciones, los procesos y productos de las organizaciones a la luz de la medición de sus resultados”. (Álvarez, 2012, p.41)</p>	<p>La variable fue analizada teniendo en cuenta 4 dimensiones: Planificación estratégica, responsabilización, monitoreo y evaluación y desarrollo personal</p>	<b>1. Planificación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificación estratégica</li> <li>– Planeamiento operativo</li> </ul>	<p>Escala: ordinal Nivel: politómica</p> <p>Escala tipo Likert de 5 puntos; donde 1 indica ser muy bajo para la y 5 que señala muy alto</p>	<p>Cuestionario compuesto por 15 ítems</p>
			<b>2. Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entusiasmo por el trabajo</li> <li>– Compromiso de desempeño institucional</li> <li>– Compromiso de los ciudadanos</li> <li>– Compromisos de resultados de la gestión</li> </ul>		
			<b>3. Monitoreo y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Monitoreo</li> <li>– Control</li> </ul>		
			<b>4. Desarrollo personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sensibilización</li> <li>– Capacitación</li> <li>– Competencias</li> </ul>		

<b>EL DESEMPEÑO LABORAL</b>	<p>“El desempeño laboral es el comportamiento real del trabajador tanto profesional como técnicamente, así como en las relaciones interpersonales que se van creando en la atención del proceso de salud y enfermedad de la población; que a su vez influye el componente ambiental” (Chiavenato, 2007, pp. 264-265)</p>	<p>La variable fue analizada teniendo en cuenta 3 dimensiones: Competencias cognitivas, competencias actitudinales y sociales, competencias de capacidad técnica</p>	<p><b>1. Desempeño de actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidad de toma de decisiones</li> <li>– Capacidad de organización y planificación</li> <li>– Capacidad de resolución de problemas</li> </ul>	<p>Escala: ordinal Nivel: politómica</p> <p>Escala tipo Likert de 4 posiciones (desde 0 = “Totalmente en desacuerdo”, hasta 4= “Totalmente de acuerdo”)</p>	<p>Cuestionario compuesto por 21 ítems</p> <p>Niveles y rango</p> <p>Eficiente [64– 84]</p> <p>Buena [42 – 63]</p> <p>Regular [22 – 42]</p> <p>Deficiente [0 – 21]</p>
			<p><b>2. Desempeño contextual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Respeto por la vida de las e personas y el medio ambiente</li> <li>– Compromiso ético</li> <li>– Trabajo en equipo</li> </ul>		
			<p><b>3. Desempeño organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hábitos de pensamiento</li> <li>– Actitud frente al trabajo</li> </ul>		

### Anexo N° 3

## INSTRUMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN POR RESULTADOS

Estimado, tenga Ud. buen día. Este cuestionario está orientado a la recopilación relevante de datos la cual servirá como soporte de la investigación de la gestión por resultados. Lea con detenimiento cada pregunta y marque con una (X) su respuesta.

Edad: \_\_\_\_\_

N°	ÍTEMS	ESCALA				
		siempre 5	casi siempre 4	a veces 3	casi nunca 2	nunca 1
<b>GESTIÓN POR RESULTADOS</b>						
<b>I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>						
<b>1.1. Planeamiento estratégico</b>						
1	Se están cumpliendo los objetivos que han sido definidos en el PEI					
2	Cree Usted que los lineamientos del PEI está direccionados con las necesidades de la población					
<b>1.2. Planeamiento Operativo</b>						
3	Se están ejecutando las actividades planteadas en el POI					
4	El presupuesto asignado permite el desarrollo de las actividades programadas en el POI					
5	Las actividades realizadas del POI están cumpliendo el objetivo estratégico					
<b>II. RESPONSABILIZACIÓN</b>						
<b>2.1. Compromisos de desempeño institucional</b>						
6	Cree usted que la entidad se compromete al cumplimiento de los objetivos y metas					
<b>2.2. Compromisos con el ciudadano</b>						
7	Los proyectos propuestos por la institución están enfocados para beneficiar y cubrir las necesidades del ciudadano					
<b>III. MONITOREO, CONTROL Y EVALUACIÓN</b>						
<b>3.1. Monitoreo</b>						
8	Se monitorea los proyectos en cada etapa de su ejecución					
9	Con que frecuencia se realiza el monitoreo de las actividades para la ejecución de los proyectos					
<b>3.2. Control y evaluación</b>						
10	La entidad ejecuta el control de los resultados con los objetivos propuestos					
11	La institución realiza evaluaciones de los proyectos para identificar los puntos críticos					
<b>IV. DESARROLLO PERSONAL</b>						
<b>4.1. Capacitación</b>						
12	Recibe Usted capacitaciones por parte de la entidad					
13	Las capacitaciones que recibe mejora su desempeño laboral					
<b>4.2. Competencias</b>						
14	La entidad potencia las competencias requeridas para el puesto de trabajo					
<b>4.3. Incentivos</b>						
15	Recibe incentivos por su óptimo desempeño laboral					

## Anexo N° 4

### INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

1. Totalmente en desacuerdo (TD) = 1  
 2. En desacuerdo (ED) = 2  
 3. De acuerdo (DA) = 3  
 4. Totalmente de acuerdo (TA) = 4

N°	ÍTEMES	ESCALA			
		TD 1	ED 2	DA 3	TA 4
	<b>DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES</b>				
16.	El jefe de su oficina administrativa toma decisiones acertadas acorde a las normas vigentes.				
17.	Los trabajadores de la oficina donde trabaja se organizan para planificar su trabajo				
18.	El personal de la oficina está capacitado para resolver problemas que se suscitan en el área donde trabaja.				
19.	Los integrantes de la oficina tienen conocimientos técnicos esenciales para realizar su trabajo				
20.	La cantidad de trabajo que realizan los trabajadores de la oficina se sustentan con la calidad del mismo				
	<b>DESEMPEÑO CONTEXTUAL</b>				
21.	Los trabajadores de la oficina orientan su trabajo a objetivos y resultados				
22.	El personal de la oficina tiene la iniciativa necesaria para cumplir con el trabajo asignado				
23.	El jefe y los trabajadores cooperan y colaboran con los compañeros en una acción mutua				
24.	Considera usted que el personal de la oficina comparte y facilita conocimientos esenciales para cumplir con el trabajo				
	<b>DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>				
25.	Los trabajadores de la oficina cumplen con mantener el rendimiento laboral en forma voluntaria				
26.	Los trabajadores de la oficina se preocupan por mantener la calidad del trabajo voluntario				
27.	Los equipos de trabajo de la oficina hacen uso adecuado del tiempo y los recursos laborales				
28.	Los trabajadores de la oficina cumplen con el uso eficiente del trabajo				
29.	Los trabajadores de la oficina tienen capacidad para brindar un trabajo eficiente y rendidor para la institución.				
	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
30.	Considera usted que realizar una evaluación de desempeño en la oficina apoya al desarrollo de la institución.				
31.	Las actividades propias de la oficina permiten el desarrollo personal de los trabajadores				
32.	Considera que los trabajadores de la oficina saben medir la cantidad y calidad del trabajo que realizan				
33.	Los responsables de la oficina ayudan a mejorar la eficiencia del personal				
34.	Los responsables de la oficina evalúan periódicamente el trabajo y los resultados obtenidos.				

## ANEXO N° 5

### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN POR RESULTADOS



#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MERCEDES PALACIOS DE BASCÓN con DNI N° 022945588 Doctora  
en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
N° ANR: 16290R, de profesión LIC. EN AD.  
desempeñándome actualmente como DOCENTE  
en U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento: Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para la gestión por resultados	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

## ANEXO N° 6

### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN POR RESULTADO



#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842257 Doctor  
en Ciencias Administrativas  
N° ANR: A202528 de profesión Lic. en Ciencias Administrativas,  
desempeñándome actualmente como Docente  
en U.C.V. Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento: Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para la gestión por resultados	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

## ANEXO N° 7

### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN POR RESULTADO



#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Nelida Rodríguez de Paz con DNI N° 02872139 Doctora  
 en Administración  
 N° ANR: ....., de profesión Docencia en Administración  
 desempeñándome actualmente como Docente  
 en Universidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento: Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para la gestión por resultados	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

**ANEXO N° 8**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN POR RESULTADOS**

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO</b>	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	-----------------------

**I. DATOS INFORMATIVOS**

1.1. ESTUDIANTE	:	Tatiana Isabel Peña Rodríguez
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Gestión por resultados y la productividad laboral de los trabajadores de la dirección general de construcción del gobierno regional Piura 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Maestría en Gestión Pública
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre Gestión por resultados
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> ( )
		<i>Alfa de Cronbach.</i> ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	02-10-2019
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10

**II. CONFIABILIDAD**

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0.872</b>
------------------------------------	--------------

**III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, Ítems mejorados, eliminados, etc.)**

Ítems iniciales: 15  
 Ítems finales: 15

Para verificar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.872 cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento.

-----  
 Estudiante: Tatiana I. Peña Rodríguez  
 DNI: \_\_\_\_\_

  
 LEMMA ABANTO CERNA  
 LC EN ESTADÍSTICA  
 COESPE 506

## ANEXO N° 9

### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

##### TÍTULO DE INVESTIGACIÓN:

Gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de administración de la municipalidad provincial de Jaén – 2016

##### AUTOR:

Lic. Yris Elena Farro Abanto

##### INSTRUMENTOS:

Cuestionario orientado a medir la gestión por resultados y el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de administración de la Municipalidad Provincial de Jaén mediante capacitaciones a nivel regional y nacional.

##### DECISIÓN:

Después de haber revisado los instrumentos de recolección de datos, el Master en Gerencia Pública **WILDOR SANCHEZ SEGURA**, procedió a validarlo teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

**1. Forma:**

Los constructos de los instrumentos de investigación están redactados y elaborados con un lenguaje claro, sencillo y coherente con el tema a investigar y permitirá el logro de objetivos.

**2. Estructura:**

Los instrumentos correspondientes, muestra orden y organización en su estructura la que permite obtener información necesaria y concisa sobre el tema a investigar.

**3. Profundidad:**

Los instrumentos permiten recoger información concreta y real de la variable en estudio colidiendo su pertinencia y utilidad.

Observaciones:.....  
.....

APROBADO: SI



NO



##### INSTRUCCIONES:

Determine si los documentos de medición reúnen los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular, deficiente colocando un aspa (x) en el casillero correspondiente.

  
.....  
**E.G.P. Wildor Sánchez Segura**

## ANEXO N° 10

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**TÍTULO DE INVESTIGACIÓN:**

**AUTORA:**

Br. Yris Elena Farro Abanto

**INSTRUMENTOS:**

Cuestionario orientado a evaluar la gestión por resultados en los trabajadores de la Oficina de Administración de la Municipalidad Provincial de Jaén -2016,

**DECISIÓN:**

Después de haber revisado los instrumentos de recolección de datos, el Master en Gerencia Pública **RAMON GUEVARA PEREZ**, procedió a validarlo teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

**1. Forma:**

Los constructos de los instrumentos de investigación están redactados y elaborados con un lenguaje claro, sencillo y coherente con el tema a investigar y permitirá el logro de objetivos.

**2. Estructura:**

Los instrumentos correspondientes, muestra orden y organización en su estructura la que permite obtener información necesaria y concisa sobre el tema a investigar.

**3. Profundidad:**

Los instrumentos permiten recoger información concreta y real de la variable en estudio colidiendo su pertinencia y utilidad.

**Observaciones:**.....  
.....

**APROBADO: SI**

**NO**

**INSTRUCCIONES:**

Determine si los documentos de medición reúnen los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular, deficiente colocando un aspa (x) en el casillero correspondiente.

  
E.G.P. Ramón E. Guevara Pérez

## ANEXO N° 11

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**TÍTULO DE INVESTIGACIÓN:**

**AUTORA:**

Br. Yris Elena Farro Abanto

**INSTRUMENTOS:**

Cuestionario orientado a evaluar la gestión por resultados en los trabajadores de la Oficina de Administración de la Municipalidad Provincial de Jaén -2016,

**DECISIÓN:**

Después de haber revisado los instrumentos de recolección de datos, el Maestro en Ciencias Económicas Mención Tributación **CESAR AUGUSTO BELLIDO CUBAS**, procedió a validarlo teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

**1. Forma:**

Los constructos de los instrumentos de investigación están redactados y elaborados con un lenguaje claro, sencillo y coherente con el tema a investigar y permitirá el logro de objetivos.

**2. Estructura:**

Los instrumentos correspondientes, muestra orden y organización en su estructura la que permite obtener información necesaria y concisa sobre el tema a investigar.

**3. Profundidad:**

Los instrumentos permiten recoger información concreta y real de la variable en estudio colidiendo su pertinencia y utilidad.

**Observaciones:**.....  
.....

**APROBADO: SI**

**NO**

**INSTRUCCIONES:**

Determine si los documentos de medición reúnen los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular, deficiente colocando un aspa (x) en el casillero correspondiente.

## ANEXO 12

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

#### Dimensión: Desempeño contextual

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,625	4

La confiabilidad del primer instrumento de la variable "Desempeño contextual" es de 0.625, él mismo que se alcanzó al procesar los datos obtenidos en campo.

#### Dimensión: Desempeño Organizacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,877	5

La confiabilidad del primer instrumento de la variable "Desempeño organizacional" es de 0.877, él mismo que se alcanzó al procesar los datos obtenidos en campo.

#### Dimensión: Evaluación de Desempeño

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,820	5

La confiabilidad del primer instrumento de la variable "Evaluación de desempeño" es de 0.820, él mismo que se alcanzó al procesar los datos obtenidos en campo.

#### Análisis de fiabilidad

##### Dimensión: Desempeño de actividades

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	5

La confiabilidad del primer instrumento de la variable "Desempeño de actividades" es de 0.821, él mismo que se alcanzó al procesar los datos obtenidos en campo.

## Anexo N° 13



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Huaraz, 28 de mayo del 2021

Señor:

**Dr. Carlos Reyes Pareja**

Rector de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo  
Huaraz. –

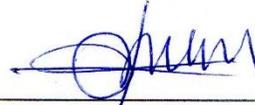
**ASUNTO:** Solicito permiso para aplicación de instrumentos de investigación

La presente es para saludarlo y al mismo tiempo hacer de su conocimiento que en mi calidad de maestranta de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo - Programa Académico de Gestión Pública, me presento ante su despacho para exponerle lo siguiente:

Debido al cumplimiento de las etapas de la investigación solicito permiso a su despacho para la aplicación de instrumentos de la investigación (cuestionario) que lleva por título "LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD, HUARAZ, 2021" que esta proyectada para el mes de junio del presente año, de igual manera espero contar con todas las facilidades posibles que pueda brindarme su institución para dicha actividad. Además, se adjunta la matriz de consistencia de la investigación con fines informativos.

Agradezco por anticipado su gentil atención a la presente, esperando al mismo tiempo su pronta respuesta.

Atentamente,



Frans Musber Pajuelo Macedo  
DNI: 45215236

UNASAM	
UNIDAD DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO CENTRAL	
HORA: 9:25	28 MAYO 2021
FOLIO: 03	
REG. Nº: 01942	FIRMA: 

## ANEXO 14

### Consentimiento informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es dar a los participantes de esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol de participante.

La presente investigación es conducida por .....estudiante de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo de esta investigación es .....

Si ud. Accede a participar de este estudio se le pedirá responde un/ unos cuestionarios de ..... Esto tomará aproximadamente ..... minutos de su tiempo. La participación de este estudio estrictamente voluntarias. La información que se recoja será estrictamente confidencial siendo codificados mediante un número de identificación por lo que serán de forma anónima, por último, solo será utilizada para los propósitos de esta investigación. Una vez transcritas las respuestas los cuestionarios se destruirá. Si tiene alguna duda de la investigación puede hacer las preguntas que requiera en cualquier momento durante su participación. Igualmente puede dejar de responder el cuestionario sin que esto le perjudique.

De tener preguntas sobre su participación en este estudio puede contactar a ....., al teléfono ..... o correo.....

Agradecida desde ya para su valioso aporte.

Atentamente

Nombre del autor.....Firma del autor.....

Yo acepto \_\_\_\_\_ preciso haber sido informado/a respecto al propósito del estudio y sobre los aspectos relacionados con la investigación

Acepto mi participación en la investigación científica referida

.....

---

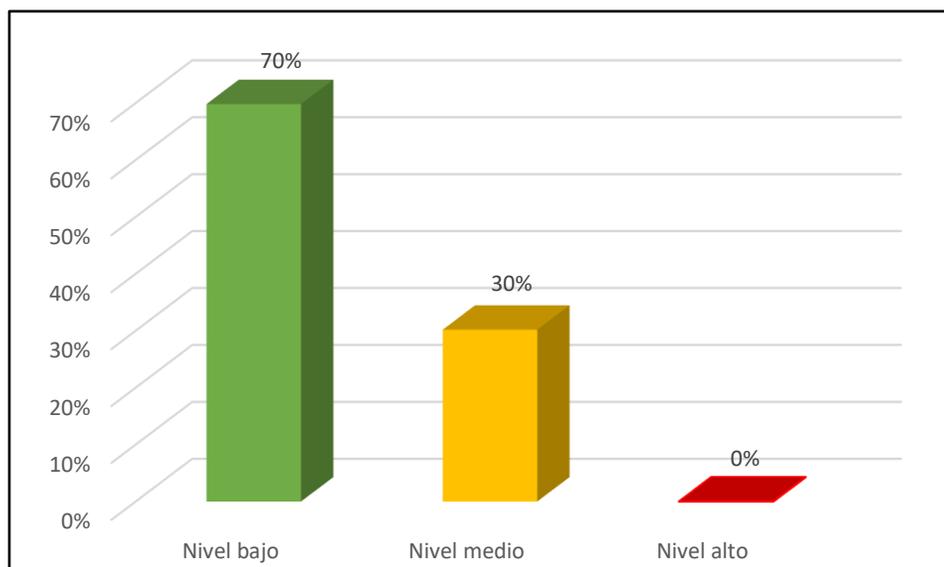
Firma y nombre del participante

## Anexo N° 17

### Variable Independiente: Gestión por resultados

**Figura 1**

*Distribución del personal según la gestión por resultados*



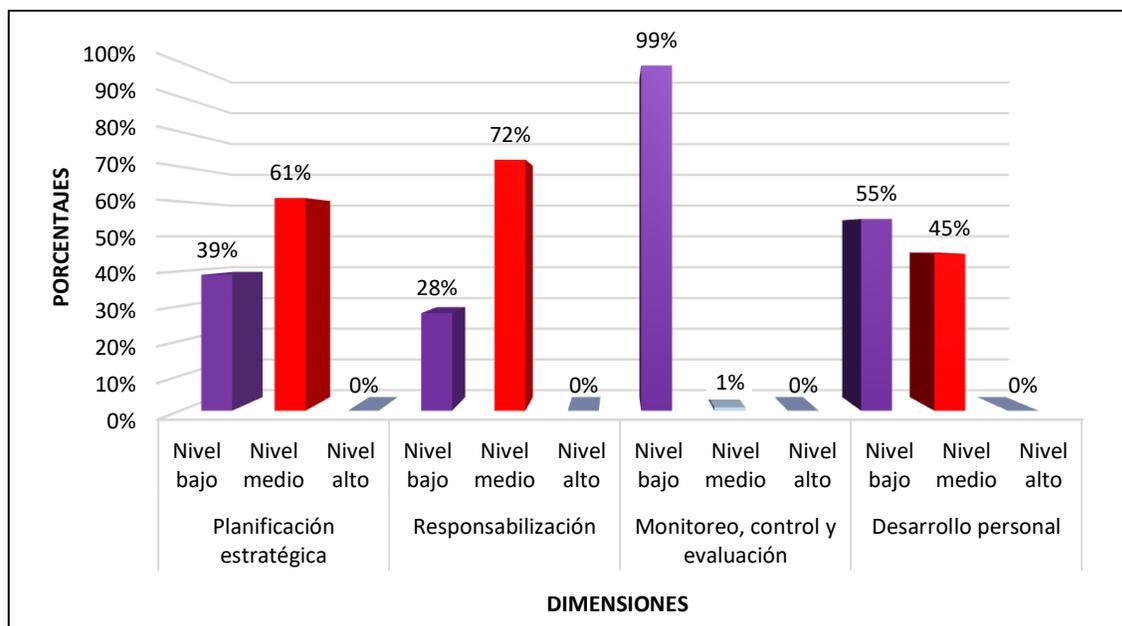
**Interpretación:** De la figura 1, notamos que, del total del personal consultado, la mayor cantidad con el 70% consideran que la gestión por resultados en el personal administrativo es bajo y el 30% lo consideran de nivel bajo, y ninguno lo señala como de nivel alto, con respecto a sus dimensiones de planificación estratégica, responsabilización, monitoreo y evaluación y desarrollo personal en la UNASAM.

## Anexo N° 18

### Dimensiones de la gestión por resultados

Figura 2

*Niveles de las dimensiones de la gestión por resultados*



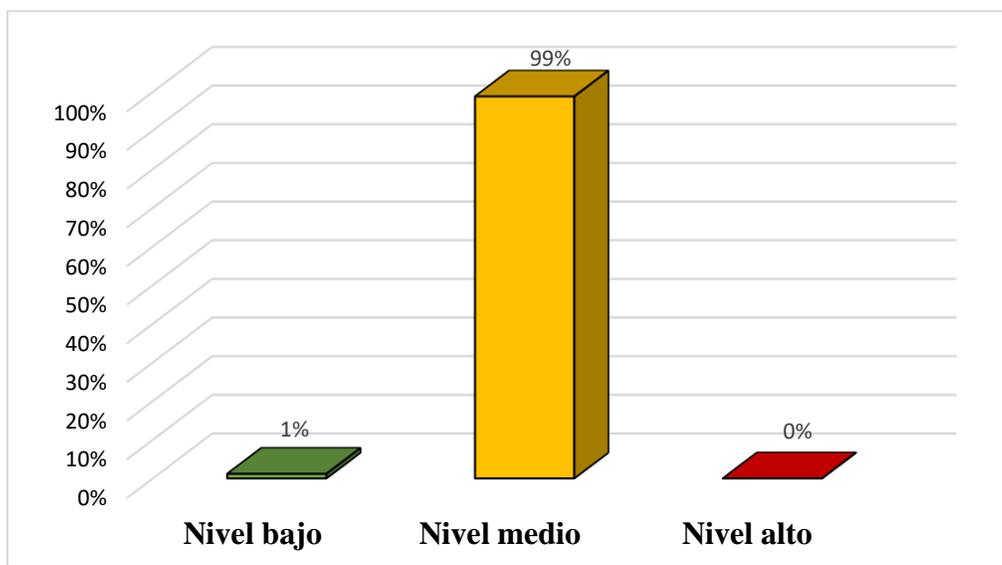
**Interpretación:** Con respecto a la Figura 2s se observa que sobre los niveles de las dimensiones de la gestión por resultados, el mayor porcentaje lo obtiene la dimensión del monitoreo, control y evaluación con el 99% que señala que se encuentra en nivel bajo respecto a la gestión por resultados, además se muestra que en la dimensión de responsabilización el nivel medio es el más señalado con un porcentaje del 72% y que además en todas las dimensiones se muestra que nadie señala que se encuentra en un nivel alto, todo ello respecto a la gestión por resultados.

## Anexo N° 19

### Variable dependiente: Desempeño laboral

**Figura 3**

*Nivel de desempeño laboral del personal administrativo.*



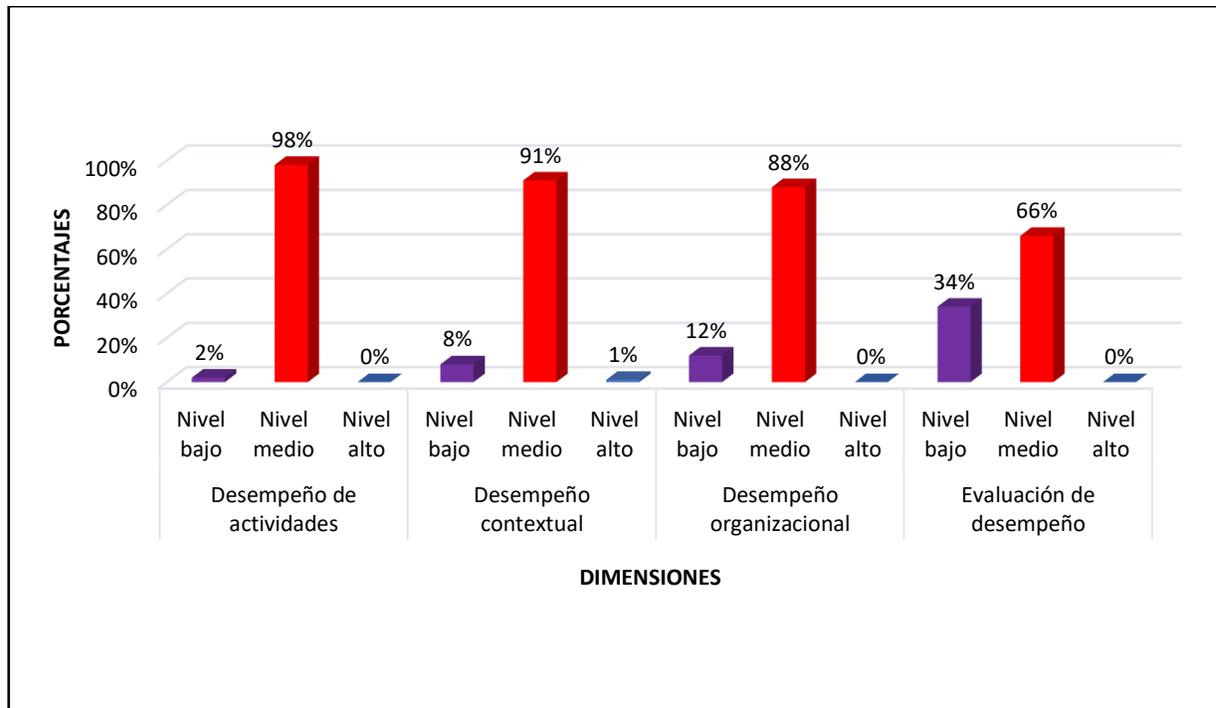
**Interpretación:** De la figura 3, del total del personal consultado, la mayor cantidad con el 99% consideran que el desempeño laboral en el personal administrativo es de nivel medio y el 1% lo consideran de nivel bajo con respecto a sus dimensiones de desempeño de actividades, desempeño contextual, desempeño organizacional y evaluación de desempeño en la UNASAM.

## Anexo N° 20

### Dimensiones de la gestión por resultados

**Figura 4**

*Niveles de las dimensiones del desempeño laboral*



**Interpretación:** Con respecto a la Figura 4., se observa que de los niveles de las dimensiones del desempeño laboral, el mayor porcentaje lo obtiene la dimensión de desempeño por actividades con el 98% que señala que se encuentra en nivel medio con respecto al desempeño laboral, además se muestra que en la dimensión de evaluación de desempeño el nivel bajo es el más señalado con un porcentaje del 34% y que además en la dimensión de desempeño contextual se señala que para un 1% de los encuestados se encuentra en un nivel alto, todo ello respecto al desempeño laboral.

## ANEXO N° 21

### BASE DE DATOS GESTIÓN POR RESULTADOS

DIMENSIONES	GESTIÓN POR RESULTADOS														
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					RESPONSABILIZACIÓN		MONITOREO, CONTROL Y EVALUACIÓN				DESARROLLO PERSONAL			
SUJETO	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15
1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1
2	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	1	2	3	3	1
3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
4	1	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	1
5	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	1	2	3	3	1
6	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1
7	1	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1
8	2	2	3	3	3	2	2	1	3	2	2	3	3	2	1
9	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3	1
10	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	3	2	1
11	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1
12	1	3	3	2	3	3	2	1	2	2	1	3	4	3	1
13	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1
14	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	4	3	1
15	2	2	3	3	3	2	2	1	2	1	2	3	3	3	1
16	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1	3	3	3	1
17	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	3	1
18	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1
19	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	1
20	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	2	2	4	3	1



49	2	3	3	2	1	4	3	3	2	2	1	3	3	2	1
50	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	3	1
51	1	3	1	2	3	3	2	1	2	2	2	3	4	3	1
52	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1
53	2	3	2	2	3	4	2	3	1	1	1	2	4	3	1
54	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	1
55	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	4	2	1
56	1	3	1	3	1	4	2	2	2	1	1	3	3	2	1
57	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	1	1
58	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1
59	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	4	2	1
60	2	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1
61	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1
62	2	3	3	3	2	3	1	1	1	2	1	2	4	2	1
63	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1
64	2	3	1	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1
65	3	2	2	3	1	3	3	2	1	2	1	3	3	3	1
66	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1
67	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	4	2	1
68	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	1	3	3	2	1
69	3	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	4	3	1
70	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	4	2	1
71	3	2	2	1	3	3	3	3	1	2	2	3	3	2	1
72	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	1
73	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	2	1
74	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	1	3	3	2	1
75	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	4	3	1
76	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2	1

77	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	4	2	1
78	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	1	3	3	2	1
79	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	4	3	1
80	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1
81	3	3	2	3	1	3	2	2	1	2	2	3	4	2	1
82	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	1
83	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	4	2	1
84	2	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	3	3	1
85	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	3	4	2	1
86	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1
87	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	4	3	1
88	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	1
89	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	4	3	1
90	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1
91	1	3	2	2	3	3	1	2	1	2	1	2	4	3	1
92	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1
93	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	4	2	1
94	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1
95	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	3	4	3	1
96	3	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	1
97	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	4	2	1
98	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1
99	1	3	2	2	3	4	2	2	1	2	2	2	4	2	1
100	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	3	3	1
101	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	1
102	2	3	2	3	3	3	1	2	3	2	1	3	3	2	1
103	1	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	4	3	1
104	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1

105	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	1
106	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1
107	2	2	2	2	3	4	2	2	2	1	2	3	4	2	1
108	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	1
109	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	4	2	1
110	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	1
111	2	2	1	3	3	2	2	3	2	1	2	2	4	2	1
112	1	3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1
113	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	2	1
114	3	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	3	3	1
115	2	3	1	3	3	2	2	2	3	2	1	3	4	2	1
116	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	1
117	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	2	4	2	1
118	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	1
119	2	3	1	2	3	2	1	3	3	2	2	2	4	2	1
120	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	3	1	1
121	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	1	2	4	2	1
122	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	1
123	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	3	1
124	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	1
125	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	4	2	1
126	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	1
127	2	3	1	3	3	3	2	2	2	1	2	2	4	2	1
128	2	3	2	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	1	1
129	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1
130	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1
131	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	1	3	4	2	1
132	2	2	2	2	3	3	2	1	3	1	2	3	3	1	1

133	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1
134	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	1
135	2	3	1	2	3	2	3	2	2	1	1	3	3	3	1
136	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	1
137	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1
138	2	3	2	2	2	3	3	2	1	1	1	3	4	2	1
139	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1
140	2	2	2	1	2	3	3	3	2	1	2	3	4	2	1
141	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	2	1
142	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	2	1
143	2	2	1	2	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	1
144	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	4	2	1
145	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	3	3	3	1
146	2	3	3	2	2	3	1	2	1	2	1	2	4	2	1
147	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1
148	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	4	2	1
149	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	1
150	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1
151	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	1
152	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4	2	1
153	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1
154	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	2	4	2	1
155	2	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1
156	2	3	2	2	2	3	1	2	1	2	2	3	4	2	1
157	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	3	1
158	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	4	2	1
159	3	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1
160	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	3	4	3	1

<b>161</b>	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	4	2	1
<b>162</b>	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	4	2	1
<b>163</b>	3	3	1	2	3	3	2	3	3	1	1	3	4	2	1
<b>164</b>	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1
<b>165</b>	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	1	1
<b>166</b>	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	3	3	2	1
<b>167</b>	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1
<b>168</b>	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	4	2	1
<b>169</b>	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	1

**ANEXO N° 22**

**BASE DE DATOS DE DESEMPEÑO LABORAL**

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>																			
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES</b>					<b>DESEMPEÑO CONTEXTUAL</b>				<b>DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>					<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
<b>SUJETO</b>	ítem 16	ítem 17	ítem 18	ítem 19	ítem 20	ítem 21	ítem 22	ítem 23	ítem 24	ítem 25	ítem 26	ítem 27	ítem 28	ítem 29	ítem 30	ítem 31	ítem 32	ítem 33	ítem 34
1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	3	1	2	3	1	2
3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
4	1	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	1	1	3	3	1	2	2	1	2
6	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	3	2	1	2	2	2	2
7	1	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2
8	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1
9	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2
10	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2
11	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1
12	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	4	3	2	3	3	2	2
13	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2
14	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	1	4	3	2	3	3	2	2
15	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	1	3	3	2	1
16	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2
17	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	3	1	3	3	1	2
18	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	1
19	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	1	3	2	2	2
20	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	2	2	4	3	2	3	3	3	2
21	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2

22	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2
23	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	4	3	2	2	2	3	2
24	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	1
25	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	2	1	2
26	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	1	3	3	2	1
27	2	3	3	2	3	2	1	1	2	3	2	1	4	2	2	2	3	3	2
28	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	2	2
29	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	3	2	3	3	1	3	3	1	2
30	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	4	3	1	3	2	2	2
31	2	3	1	3	3	3	3	2	1	2	1	2	3	3	1	3	3	3	1
32	2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2
33	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	4	3	1	3	3	2	2
34	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	1	2
35	1	3	1	2	3	3	2	2	2	1	1	1	4	3	1	2	3	2	2
36	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	1	3	2	3	1
37	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2
38	2	2	3	3	1	2	2	2	1	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2
39	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	4	3	2	2	2	1	2
40	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	1	3	3	2	2
41	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	4	2	2	3	2	2	1
42	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	3	1	2	3	3	2
43	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	4	2	2	3	2	2	2
44	2	3	3	2	3	4	2	3	1	3	2	2	4	3	1	2	2	2	1
45	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	4	2	1	2	3	1	2
46	2	3	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	1
47	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	3	2
48	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	4	3	2	3	3	2	2
49	2	3	3	2	1	4	3	3	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1

50	2	2	2	2	2	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2
51	1	3	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	2	2
52	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1
53	2	3	2	2	3	4	2	3	1	1	1	2	4	3	2	3	2	2	2
54	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	1	1
55	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2
56	1	3	1	3	1	4	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	3	2	2
57	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	1	1	3	2	3	1
58	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2
59	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	4	2	1	2	2	1	2
60	2	3	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	1	3	3	2	2
61	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2
62	2	3	3	3	2	3	1	1	1	2	1	1	4	2	1	3	3	1	1
63	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	3	2	2	2
64	2	3	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2
65	3	2	2	3	1	3	3	2	1	2	1	2	3	3	1	2	2	2	1
66	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	1	2	2	1	2
67	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	4	2	1	3	3	2	1
68	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2
69	3	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	1	4	3	1	3	3	1	1
70	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2
71	3	2	2	1	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2
72	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	3	1	1
73	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	3	2	1	3	2	2	2
74	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	1	2	3	2	1	3	3	2	1
75	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2
76	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	1	1	3	2	2	3	3	2	2
77	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	4	2	1	2	2	1	1

78	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2
79	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	4	3	1	2	3	2	1
80	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2
81	3	3	2	3	1	3	2	2	1	2	2	1	4	2	2	2	3	2	1
82	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	1	3	2	3	2
83	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	3	2	2
84	2	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	3	2	2	2
85	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	4	2	2	3	2	1	2
86	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	1
87	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	1	4	3	1	3	2	3	2
88	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2
89	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	1	4	3	2	3	2	1	2
90	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1
91	1	3	2	2	3	3	1	2	1	2	1	1	4	3	1	3	3	2	1
92	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	1
93	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	1	1	4	2	2	2	2	2	2
94	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	1	2
95	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	4	3	1	2	3	2	2
96	3	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	3	2	2	1
97	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	4	2	2	2	3	1	2
98	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2
99	1	3	2	2	3	4	2	2	1	2	2	2	4	2	1	3	2	3	1
100	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	2	2
101	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	1	2	2	1	1
102	2	3	2	3	3	3	1	2	3	2	1	1	3	2	1	3	3	2	2
103	1	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	4	3	2	2	2	3	1
104	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	1	1	3	2	1	3	3	2	2
105	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	1

106	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	3	2	2
107	2	2	2	2	3	4	2	2	2	1	2	1	4	2	1	2	2	2	1
108	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	1	2	3	2	2
109	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	4	2	1	3	2	1	1
110	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
111	2	2	1	3	3	2	2	3	2	1	2	1	4	2	1	3	2	3	2
112	1	3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1
113	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	4	2	1	3	2	2	2
114	3	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	1	3	3	1	2	2	1	1
115	2	3	1	3	3	2	2	2	3	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2
116	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	1	2
117	2	3	3	3	2	3	2	3	1	2	2	1	4	2	1	2	3	2	1
118	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2
119	2	3	1	2	3	2	1	3	3	2	2	1	4	2	1	2	3	2	1
120	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	1	3	3	2	2
121	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	1	1	4	2	1	2	3	3	1
122	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2
123	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	4	3	1	2	2	1	2
124	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2
125	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	1	1	4	2	1	3	2	2	1
126	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	3	3	1
127	2	3	1	3	3	3	2	2	2	1	2	1	4	2	2	2	2	2	2
128	2	3	2	3	3	3	1	3	3	2	1	2	3	1	1	3	3	1	2
129	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2
130	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2
131	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	1	1	4	2	1	3	2	3	2
132	2	2	2	2	3	3	2	1	3	1	2	1	3	1	1	2	2	2	1
133	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	1	2

134	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2
135	2	3	1	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	3	1	2	2	3	1
136	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2
137	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	1	1	2
138	2	3	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	4	2	1	3	2	2	2
139	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	2
140	2	2	2	1	2	3	3	3	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	2
141	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2
142	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	4	2	1	3	1	2	1
143	2	2	1	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2
144	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	1	1	4	2	1	3	2	2	2
145	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	1	1
146	2	3	3	2	2	3	1	2	1	2	1	2	4	2	2	3	3	2	2
147	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	1	3	2	3	2
148	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	1	2	2	2	1
149	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	3	3	1	3	2	1	2
150	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	3	3	2	2
151	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1	1	3	3	1	3	2	3	1
152	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4	2	1	3	2	2	2
153	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	1	3	3	1	2
154	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	2	4	2	1	3	2	2	2
155	2	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	3	3	3	2
156	2	3	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	4	2	1	2	2	2	1
157	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	1	1	3	3	1	3	2	2	2
158	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	1	2
159	3	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	1	3	3	1	3	2	3	1
160	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	4	3	1	2	2	3	2
161	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	1	4	2	1	2	3	3	2

<b>162</b>	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	4	2	1	3	3	2	1
<b>163</b>	3	3	1	2	3	3	2	3	3	1	1	2	4	2	1	2	2	1	2
<b>164</b>	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1
<b>165</b>	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2	3	2
<b>166</b>	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	1
<b>167</b>	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	2
<b>168</b>	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	1	4	2	1	3	1	2	2
<b>169</b>	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	2	3	1