



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
UNIDAD DE POSGRADO

**GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS Y SU RELACIÓN  
CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PÚBLICA MERCEDES INDACOCHEA DEL  
DISTRITO DE BARRANCO, LIMA – 2**

**PRESENTADO POR  
MARÍA AMELIA CARRASCO ORTÍZ**

**ASESOR  
JORGE GOMEZ REATEGUI**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA – PERÚ  
2021**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA**

**SECCIÓN DE POSGRADO**

**“GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA MERCEDES INDACOCHEA  
DEL DISTRITO DE BARRANCO, LIMA – 2019”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:  
MARÍA AMELIA CARRASCO ORTÍZ**

**ASESOR:  
Dr. JORGE GOMEZ REATEGUI**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

## DEDICATORIA

A mi mamá Carmen y a mi tía Maura, ejemplos de lucha y fortaleza y por demostrarme que las mujeres somos más fuertes de lo que pensamos.

A mis hijas Jimena y Mikela, por su comprensión y amor incondicional, porque son mi fuerza para ser mejor cada día.

A mis hermanos Miguel, Rocío, Roberto, Laura, Martín y toda mi familia por su cariño de siempre y apoyo fraternal.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser mi guía y demostrarme que mientras tenemos vida todo es posible, y que los problemas son una oportunidad de aprendizaje y superación en nuestras vidas.

A Oscar, por ser mi apoyo emocional constante, por motivarme a seguir persistiendo con mis metas y ayudándome con sus consejos en todo momento.

A todas las personas que durante este tiempo me han apoyado en el desarrollo del presente trabajo de investigación, por ayudarme con sus aportes y conocimientos valiosos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....	30
1.1 Antecedentes de la investigación .....	30
1.1.1 Internacional .....	30
1.1.2. Nacional .....	31
1.2 Bases teóricas .....	33
1.2.1 Gestión por resultados .....	33
1.2.1.1 Origen de la gestión por resultados .....	35
1.2.1.2 Objetivos de la gestión por resultados .....	35
1.2.1.3 Características de la gestión por resultados .....	36
1.2.1.5 Pilares de la gestión por resultados .....	38
1.2.1.6 La cadena de valor y la gestión pública .....	41
1.2.1.7 La gestión por resultados en la educación peruana .....	43

1.2.2 Desempeño laboral.....	44
1.2.2.1 Objetivo del desempeño laboral .....	44
1.2.2.2. Beneficios del desempeño laboral .....	45
1.2.2.3 Aspectos a evaluar en el desempeño laboral .....	45
1.2.2.4 Factores que contribuyen con el desempeño del trabajador.....	46
1.2.2.5 Métodos de evaluación basadas en el desempeño laboral.....	46
1.2.2.6 La evaluación del desempeño .....	47
1.2.2.7 El desempeño laboral en la carrera pública magisterial.....	50
1.2.2.8 El desempeño laboral para el personal administrativo.....	52
1.3 Definición de términos básicos.....	54
CAPÍTULO II PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN.....	56
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	59
3.1 Diseño Metodológico.....	59
3.2 Diseño muestral .....	60
3.2.1 Población.....	60
3.2.2 Muestra.....	61
3.3 Técnicas de recolección de datos .....	62
3.4 Técnica estadística para el procesamiento de la información .....	63
3.5 Aspectos éticos.....	63
CAPÍTULO IV RESULTADOS .....	64
4.1 Características de los trabajadores en la Institución Educativa “Mercedes Indacochea” .....	64
4.1.1 Sexo de los trabajadores .....	64

4.1.2 Tiempo de servicio.....	65
4.1.3 Cargo de desempeño .....	66
4.2 Gestión pública por resultados según los trabajadores .....	67
4.2.1 Planificación estratégica según los trabajadores.....	67
4.2.2 Presupuestos por resultados según los trabajadores.....	73
4.2.3 Gestión financiera según los trabajadores .....	79
4.2.4 Gestión de programas y proyectos de acuerdo a los trabajadores.....	84
4.2.5 Monitoreo y evaluación según los trabajadores .....	89
4.2.6 Promedio general de la variable gestión pública por resultados.....	94
4.3. Desempeño laboral en la Institución Educativa Pública “Mercedes Indacochea” ..	96
4.3.1 Clima laboral según los trabajadores .....	96
4.3.2 Formación y desarrollo personal según los trabajadores .....	103
4.3.3 Establecimiento de objetivos según los trabajadores .....	109
4.3.4 Participación de los trabajadores de la Institución Educativa” .....	114
4.3.5 Promedio general de la variable desempeño laboral de los trabajadores .....	119
4.4 Gestión pública por resultados y su relación con el desempeño laboral.....	121
4.4.1 Gestión pública por resultados y el desempeño laboral. ....	121
4.4.2 Planificación estratégica y su relación con desempeño laboral.....	123
4.4.3 Presupuesto por resultados y el desempeño laboral.....	124
4.4.4 Gestión financiera y el desempeño laboral .. ..	125
4.4.5 Gestión de programas y proyectos y el desempeño laboral .....	126
4.4.6 Monitoreo y evaluación y el desempeño laboral .....	127

CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....	128
CONCLUSIONES .....	132
RECOMENDACIONES.....	134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXO 1 - CUESTIONARIO GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS Y DESEMPEÑO LABORAL.....	139
ANEXO 2 – VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	142
ANEXO 3 – VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	143
ANEXO 4 – VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	144
ANEXO 5 - BASE DE DATOS .....	145

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Composición de población de estudio.....	60
Figura 2 Distribución de la muestra de estudio según %.....	61
Figura 3 Resumen de procesamiento de casos .....	63
Figura 4 Estadísticas de fiabilidad.....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sexo de los trabajadores.....	64
Tabla 2 Años de servicio.....	65
Tabla 3 Cargo de desempeño de los trabajadores.....	66
Tabla 4 El PEI guarda relación con los otros documentos de gestión.....	67
Tabla 5 El PAT responde a las necesidades y demandas de la comunidad educativa.	68
Tabla 6 Revisión anual de documentos de gestión.....	69
Tabla 7 Participación del personal en la elaboración de los documentos de gestión. ..	70
Tabla 8 Promedio general de la dimensión planificación estratégica.....	71
Tabla 9 Promedio de la planificación estratégica.....	72
Tabla 10 Distribución equitativa de bienes y materiales.....	74
Tabla 11 Recursos entregados de acuerdo a las actividades planificadas.....	75
Tabla 12 Gestión y distribución adecuada de los recursos.....	76
Tabla 13 Promedio general del presupuesto por resultados.....	77
Tabla 14 Promedio del presupuesto por resultados.....	78
Tabla 15 Gestión adecuada de los recursos financieros en la IE.....	79
Tabla 16 Plan de generación para generar recursos propios en la IE.....	80
Tabla 18 Promedio general de la gestión financiera.....	82
Tabla 19 Promedio de la gestión financiera según los trabajadores.....	83
Tabla 20 Participación de los padres de familia en las acciones académicas.....	84
Tabla 21 Plan de pasantías y de intercambio de experiencias con organizaciones.....	85
Tabla 22 Alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas.....	86
Tabla 23 Promedio general de la gestión de programas y proyectos.....	87
Tabla 24 Promedio de la Gestión de programas y proyectos.....	88
Tabla 25 Alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas.....	89

Tabla 26 Monitoreo y acompañamiento por parte del personal directivo .....	90
Tabla 27 Presentación de informes sobre las evaluaciones del desempeño laboral ....	91
Tabla 28 Promedio general del monitoreo y evaluación.....	92
Tabla 29 Promedio del Monitoreo y evaluación.....	93
Tabla 30 Promedio general de la variable gestión pública por resultado.....	94
Tabla 31 Promedio general de la Gestión Pública por resultados .....	95
Tabla 32 Lidero o promuevo el compañerismo entre los trabajadores .....	97
Tabla 33 Trabajo cordial con otras personas de la Institución Educativa .....	98
Tabla 34 Trabajo en equipo para el logro de objetivos .....	99
Tabla 35 Trabajar eficaz en equipo para lograr buenos resultados .....	100
Tabla 36 Promedio general de la dimensión clima laboral .....	101
Tabla 37 Clima laboral en general según los trabajadores.....	102
Tabla 38 Crecimiento laboral de acuerdo al trabajo realizado.....	103
Tabla 39 Participación en capacitaciones para mejora del desempeño laboral.....	104
Tabla 40 Reconocimiento e incentivo por el trabajo realizado.....	105
Tabla 41 Puesta en práctica de las capacitaciones dadas por el MINEDU .....	106
Tabla 42 Promedio general de la dimensión formación y desarrollo personal .....	107
Tabla 43 Promedio de la formación y desarrollo personal .....	108
Tabla 44 Motivación para establecer objetivos de logros personales.....	109
Tabla 45 Conocimiento de los objetivos y funciones del puesto de trabajo .....	110
Tabla 46 Motivación hacia el logro de objetivos .....	111
Tabla 47 Promedio general de la dimensión establecimiento de objetivos.....	112
Tabla 48 Promedio del establecimiento de objetivos según los trabajadores .....	113
Tabla 49 Contribución a la calidad educativa realizado por el trabajador .....	114
Tabla 50 Participación de las actividades programadas por la IE .....	115

Tabla 51 Cumplimiento de la jornada laboral asignada.....	116
Tabla 52 Promedio general de la participación de los trabajadores .....	117
Tabla 53 Promedio sobre la participación de los trabajadores .....	118
Tabla 54 Promedio general de la variable desempeño laboral .....	119
Tabla 55 Promedio General sobre el desempeño laboral .....	120
Tabla 56 Gestión pública por resultados y su relación con el desempeño laboral.....	121
Tabla 57 Planificación estratégica y su relación con el desempeño laboral .....	123
Tabla 58 Presupuesto por resultados y su relación con el desempeño laboral .....	124
Tabla 59 Gestión financiera y su relación con el desempeño laboral .....	125
Tabla 60 Gestión de programas y proyectos y su relación con el desempeño laboral	126
Tabla 61 Monitoreo y evaluación y su relación con el desempeño laboral .....	127

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Sexo de los trabajadores .....	64
Gráfico 2 Años de servicio de los trabajadores .....	65
Gráfico 3 Cargo de desempeño de los trabajadores .....	66
Gráfico 4 El PEI guarda relación con los otros documentos de gestión .....	68
Gráfico 5 El PAT responde a las necesidades y demandas de la IE .....	69
Gráfico 6 Revisión anual de documentos de gestión.....	70
Gráfico 7 Participación del personal en la elaboración de los documentos de gestión.	71
Gráfico 8 Promedio general de la dimensión planificación estratégica.....	72
Gráfico 9 Promedio del planificación estratégica.....	73
Gráfico 10 Distribución equitativa de bienes y materiales .....	74
Gráfico 11 Recursos entregados de acuerdo a las actividades planificadas .....	75
Gráfico 12 Gestión y distribución adecuada de los recursos .....	76
Gráfico 13 Promedio general del presupuesto por resultados .....	77
Gráfico 14 Promedio del presupuesto por resultados.....	78
Gráfico 15 Gestión adecuada de los recursos financieros en la IE.....	79
Gráfico 16 Plan de generación para generar recursos propios en la IE .....	80
Gráfico 17 Presentación de informe sobre gestión financiera en forma periódica .....	81
Gráfico 18 Promedio general de la gestión financiera .....	82
Gráfico 19 Promedio de la gestión financiera.....	83
Gráfico 20 Participación de los padres de familia en las acciones académicas .....	84
Gráfico 21 Plan de pasantías y de intercambio de experiencias con organizaciones...	85
Gráfico 22 Alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas .....	86
Gráfico 23 Promedio general de la gestión de programas y proyectos .....	87
Gráfico 24 Promedio de la Gestión de programas y proyectos .....	88

Gráfico 25 Alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas .....	89
Gráfico 26 Monitoreo y acompañamiento por parte del personal directivo .....	90
Gráfico 27 Presentación de informes sobre las evaluaciones del desempeño laboral..	91
Gráfico 28 Promedio general del monitoreo y evaluación .....	92
Gráfico 29 Promedio del Monitoreo y evaluación .....	93
Gráfico 30 Promedio general de la variable gestión pública por resultados .....	94
Gráfico 31 Promedio general de la Gestión Pública por resultados.....	96
Gráfico 32 Lidero o promuevo el compañerismo entre los trabajadores.....	97
Gráfico 33 Trabajo cordial con otras personas de la Institución Educativa.....	98
Gráfico 34 Trabajo en equipo para el logro de objetivos .....	99
Gráfico 35 Trabajo eficaz en equipo para lograr buenos resultados .....	100
Gráfico 36 Promedio general de la dimensión clima laboral.....	101
Gráfico 37 Clima laboral en general según los trabajadores .....	102
Gráfico 38 Crecimiento laboral de acuerdo al trabajo realizado .....	103
Gráfico 39 Participación en capacitaciones para mejora del desempeño laboral .....	104
Gráfico 40 Reconocimiento e incentivo por el trabajo realizado .....	105
Gráfica 41 Puesta en práctica de las capacitaciones dadas por el MINEDU .....	106
Gráfico 42 Promedio general de la dimensión Formación y desarrollo personal .....	107
Gráfico 43 Promedio de la formación y desarrollo personal .....	108
Gráfico 44 Motivación para establecer objetivos de logros personales .....	109
Gráfico 45 Conocimiento de los objetivos y funciones del puesto de trabajo .....	110
Gráfico 46 Motivación hacia el logro de objetivos .....	111
Gráfico 47 Promedio general de la dimensión establecimiento de objetivos .....	112
Gráfico 48 Promedio del establecimiento de objetivos .....	113
Gráfica 49 Contribución a la calidad educativa realizado por el trabajador .....	114

Gráfico 50 Participación de las actividades programadas por la IE .....	115
Gráfico 51 Cumplimiento de la jornada laboral asignada .....	116
Gráfico 52 Promedio general de la participación de los trabajadores .....	117
Gráfico 53 Promedio sobre la participación de los trabajadores .....	118
Gráfico 54 Promedio general de la variable desempeño laboral .....	119
Gráfico 55 Promedio General sobre el desempeño laboral .....	120
Gráfico 56 Gestión pública por resultados y su relación con el desempeño laboral ...	122
Gráfico 57 Planificación estratégica y su relación con el desempeño laboral .....	123
Gráfico 58 Presupuesto por resultados y su relación con el desempeño laboral .....	124
Gráfico 59 Gestión financiera y su relación con el desempeño laboral .....	125
Gráfico 60 Gestión de programas y proyectos y el desempeño laboral .....	126
Gráfico 61 Monitoreo y evaluación y su relación con el desempeño laboral .....	127

## RESUMEN

La presente investigación de estudio se realizó con el objetivo de determinar la relación entre la gestión pública por resultados y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco - Lima, 2019, Fue una investigación de enfoque cuantitativo, no experimental, descriptiva-correlacional. Entre los resultados se encontró que, el 46.8% de los trabajadores señalan que casi siempre existe un planificación estratégica con el fin de lograr los objetivos y toma de decisiones, el 36.4% indica que a veces existe gestión para asignar recursos y lograr un eficiente presupuesto por resultados, el 37.7% indica que a veces se produce gestión financiera lo cual genera los recursos para la concreción de los objetivos y metas planteados, el 46.7% señala que a veces se produce gestión de programas y proyectos para mejorar la calidad educativa brindada a las estudiantes, el 41.6% manifiesta que siempre se presenta el monitoreo y evaluación influye en el desempeño laboral de los trabajadores, proceso muy importante en la recopilación sobre el avance y el logro de objetivos. Existe una correlación débil de 0.213 lo que demuestra que la gestión por resultados influye en forma débil o no es significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa, impactando este tipo de gestión solo en un 4.5% de los trabajadores. Así mismo sería importante la aplicación de un tipo de enfoque que lleve a una gestión eficiente ya que se pudo determinar que el desempeño laboral en la institución educativa es el adecuado.

**Palabras claves: Gestión pública por resultados, desempeño laboral.**

## ABSTRACT

This research work was carried out with the objective of determining how the relationship between management by results and the labor performance at Mercedes Indacochea's school in the district of Barranco-Lima, 2019. It was an investigation of quantitative, non-experimental, descriptive-correlational. Among the results, it was found that, for 46.8% of workers, usually indicate that there is a strategic planning in order to achieve the objectives and make decisions, 36.4% indicate that sometimes there is management to allocate resources and achieve an efficient budget by results, 37.7% indicate that sometimes financial management occurs and generates the resources for the realization of the objectives and set goals, 46.7% indicate that sometimes there is a management of programs and projects to improve the educational quality provided, 41.6% of the survey respondents state that monitoring and evaluation always have an influence on the work performance of workers, a very important process in compiling progress and achieving objectives. Exist a weak correlation of 0.213 which shows that results-based management that influences in a weak way or not significate in the work performance of the educational institution workers, impacting that type of management only 4.5% of the workers. In addition, it is important to applicate a type of focus that takes efficient management since it was determinate that work performance in educational institution is adequate.

**Keywords: Results managements, labor performance.**

## INTRODUCCIÓN

### **Descripción de la realidad problemática**

Según el artículo 13 de la Constitución Peruana establece que “La Educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana”. La educación es un derecho fundamental que toda persona tiene y que el estado debe garantizar su cumplimiento. Esta ley es universal e inherente a toda persona, de tal forma ha permitido diferenciar a aquellos países desarrollados y subdesarrollados, siendo en nuestro país, el sector con mayores problemas, las cuales se arrastran décadas de retraso en comparación con otros países de la región.

De acuerdo al Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021 se plantea que:

“Una educación renovada que ayudará a construir una sociedad integrada (...) y un Estado moderno, democrático y eficiente. Dotará al país de ciudadanos participativos, fiscalizadores, propositivos, con capacidad de liderazgo e innovación dando así vida sostenida a la descentralización” (p. 28).

Según estudios planteados en (PEN, 2006):

“La gestión educativa ha sido piedra angular del éxito o fracaso de muchos intentos de transformación educativa en el país. La actual gestión educativa adolece de una concentración extrema en la rutina burocrática y en el cumplimiento inercial de las normas existentes, lo cual le hace perder de vista su razón de ser, la necesidad de incrementar los logros educativos de los estudiantes” (p. 100).

Todos conocemos de la problemática presente en las Instituciones Educativas Públicas de todo el Perú debido a deficiencias de gestión tanto administrativas como pedagógicas, esta última se puede reflejar en las evaluaciones PISA planteadas cada año donde el

Perú aún sigue siendo uno de los países de la región que se encuentra en últimos lugares de ranking en cuanto a las áreas de matemáticas, comunicación y ciencias. Por lo tanto, los estudiantes que terminan en instituciones educativas públicas no alcanzan el nivel de competencia requerido por la sociedad para afrontar luego estudios superiores y después puestos de trabajo con un nivel determinado por las empresas.

En cuanto al desempeño laboral de todos los miembros de las instituciones no todos los trabajadores alcanzan con las metas planificadas tanto por la misma institución como las planteadas en las políticas educativas, se puede observar situaciones como la resistencia y adaptación al cambio y poca eficiencia en el trabajo. “Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. (Alveiro, 2009, p. 9).

Dada estas circunstancias se presentan quejas de los padres de familia por deficiencia en el servicio y calidad educativa en general, así mismo hay quejas de los profesores porque consideran que no se distribuye en forma efectiva los recursos económicos dados por el MINEDU. Los docentes también demuestran su disconformidad porque los diferentes niveles planteados según la ley de reforma magisterial no ha contribuido a mejorar el rendimiento de los docentes ya que a pesar de estar en un nivel magisterial más alto o más bajos, el trabajo es el mismo para todos los docentes y existen quejas de docentes que están en el primer y segundo nivel porque consideran que realizan las mismas o mayores actividades pedagógicas en comparación con aquellos que están en un nivel más alto y donde tienen un mayor sueldo, no correspondiendo su trabajo a su remuneración. Así mismo, los docentes plantean que las evaluaciones de ascenso a la escala magisterial dadas por el MINEDU cada año, son más objetivas y no son reales y no califican el desempeño que tienen estos en las aulas.

Sumado a estas situaciones, los trabajadores consideran que existe una gestión inadecuada por parte del equipo directivo y jerárquico, ya que no realizan una buena gestión y no hay capacidad de liderazgo, por lo tanto, no existe una correcta aplicación del proceso administrativo según la realidad de la institución educativa. Además, los directivos consideran que los docentes y demás trabajadores, no cumplen con las metas planificadas en el plan anual de trabajo. Así mismo, la plana directiva y jerárquica no encuentra el apoyo suficiente de la unidad de gestión Educativa local 07 para mejorar la calidad y el servicio que brinda a los estudiantes que son el centro de la educación.

Es importante reflexionar sobre los problemas que presenta nuestro sistema educativo peruano y tomar decisiones para evaluar nuevas estrategias o enfoques que logren metas claras y no continuar con estos problemas que vienen produciéndose.

Tenemos que entender actualmente que un país que se considera desarrollado es aquel donde la educación tiene una mirada distinta ya que permite el cambio en la forma de pensar de su gente, por lo tanto, en rediseñar su vida y cambiar su futuro. Nuevos planteamientos indican que es importante la mejora en la calidad de la educación y por lo tanto la aplicación de nuevas estrategias que produzca un cambio eficaz y eficiente. Esto implica planificar los resultados y hacer un seguimiento de su efectividad a fin de respaldar una programación más eficaz, un uso más eficiente de los recursos, una mayor rendición de cuentas y la presentación de informes más convincentes, de tal forma, que se pueda cerrar las brechas producidas en este sector, con sistemas más eficaces y que permita llegar todos los recursos necesarios para su mejora.

De acuerdo a lo anterior, resulta pertinente preguntarse cuánto de las nuevas estrategias y concepción ha impactado en calidad educativa y si estas estrategias están dando resultados en las instituciones educativas públicas. CADE (2018) según Guadalupe, presidente de la conferencia Anual de Ejecutivos en su mensaje donde invita a

reflexionar sobre “la urgencia de transformar nuestro sistema educativo para que el Perú sea una república de ciudadanos y alcance un auténtico desarrollo” (p.5)

Según Mariana Rodríguez, presidenta del comité organizador de CADE por la Educación, considerando que:

“La baja calidad de las instituciones y la deficiente formación de los docentes siguen figurando entre los principales problemas de la educación peruana, (...) resulta prioritario que se sigan encontrando espacios de colaboración entre el sector público y el privado, para mejorar ambos temas”. (como se cita en Vega, 2016)

De acuerdo a estudios realizado por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, “la gestión basada en resultados respalda la labor conjunta de múltiples actores dirigida a generar un cambio significativo en la vida de la niñez nos permiten demostrar el cambio producido en la vida de la niñez, en especial, los más vulnerables” (UNICEF, 2017, p. 5). La gestión basada en resultados, gestión para resultados o también llamada gestión por resultados está referida a la aplicación de diferentes estrategias para el logro de metas definidas o resultados que permitirán un logro eficaz y mantener una sostenibilidad de los resultados obtenidos. De acuerdo a estudios realizados por Banco Interamericano de Desarrollo señala “la gestión para resultados de desarrollo (GpRD) es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país” (BID, 2005, p. 1).

Entonces, es importante indicar que la gestión por resultados es una estrategia que proporciona un marco coherente para la efectividad en el desarrollo, en la cual la información de desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del progreso y la evaluación de los resultados, haciendo que la educación sea

más efectiva y eficiente. Además, el logro de resultados en favor de la niñez y adolescentes comienza con una buena planificación, en la que el enfoque es un factor fundamental, así mismo, es importante diseñar programas medibles y ejecutables en este sector y que coadyuve a obtener mejores resultados y se produzca de forma permanente.

“La gestión para resultados nace en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo alcanzado” (García y García, 2010, p.15). La gestión por resultados tiene sus orígenes en países como Nueva Zelanda , Reino Unido, Australia, Estados Unidos y Canadá donde se han establecido leyes, programas y políticas públicas para hacer del desempeño o los resultados, el núcleo y la orientación fundamental de las operaciones cotidianas, esta nueva política se empezó a implementar como parte de la nueva Gestión pública y para promover una mayor orientación al logro de resultados más que solamente a un apego al correcto cumplimiento de los procedimientos. Las reformas que se han adoptado en estos países en las últimas tres décadas están vinculadas al concepto de medición y las evaluaciones de desempeño.

La gestión por resultados se ha vuelto un tema central en América Latina (...), han mostrado cómo a lo largo de los últimos veinte años los indicadores de desempeño, los presupuestos basados en resultados y las evaluaciones de políticas/programas, entre otros instrumentos asociados a la GpR, se han ido integrando a la arquitectura administrativa de los países de la región” (Dussauge, 2015, p. 90).

Países como México y Chile, han sido los primeros en aplicar la gestión por resultados en diferentes ámbitos de la gestión pública, así mismo, cada país ha adaptado dicho marco a sus propias características institucionales, representando de mejor manera el

nuevo paradigma y al parecer ofrece las mejores claves para entender los orígenes de la GpR en nuestra región.

“Los cambios en el ámbito público han significado la incorporación de nuevas prácticas para mejorar la gestión pública; así en nuestro país la Gestión para Resultados (GpR) se implementó formalmente desde el año 2007 con el Presupuesto por Resultados” (Shack y Rivera, 2013, p. 13). En la actualidad, el Presupuesto por Resultados es uno de los pilares de la Política Nacional de Modernización del Estado y tiene por objetivo orientar, articular e impulsar, en todas las instituciones públicas, el proceso de modernización hacia una gestión con resultados que impacten en forma positiva en el desarrollo del país.

De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la gestión pública y según R.P.C.D. N°33-2017/CEPLAN/PCD, esta tiene como objetivo “Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país” (CEPLAN, 2017, p. 21). La gestión pública tiene cinco pilares: políticas públicas, planes estratégicos y operativos, presupuesto por resultado, gestión por procesos, servicio civil meritocrático y seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, estos pilares deben permitir una eficaz modernización de las entidades públicas para el logro de los objetivos.

Así mismo, es importante señalar que las políticas educativas en el Perú centran sus esfuerzos en proporcionar y dar relevancia a la importancia de los aprendizajes para el mejoramiento de la calidad educativa. Desde el año 2008, en el marco de una reforma del presupuesto público, se crea el Programa Estratégico de Logros de Aprendizajes de Estudiantes de Educación Básica Regular (PELA), el cual se mantiene hasta la actualidad. De acuerdo al informe planteado en la revisión de las políticas educativas

“El problema central al que busca dar respuesta el PELA son los bajos logros de rendimiento académico en la educación básica regular, proponiendo estrategias específicas de mejora como la dotación y uso de materiales educativos, la capacitación a docentes en servicio, así como el acompañamiento a estos”. (PELA, 2017, p. 41).

Es así que resulta viable la aplicación de la gestión pública por resultados en el sector educativo ya que desde el punto de vista legal existen normas orientadas a la modernización del estado y la aplicación de esta herramienta de gestión en el sector educativo público sería de mucha utilidad porque propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población, ya que permitiría un mejor control de los recursos y la mejora de la calidad educativa.

Para analizar la realidad presentada se ha seleccionado a la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco – Lima Metropolitana, el cual presenta diversos problemas referentes a la gestión tanto administrativa como educativa, así mismo esto se relaciona con el desempeño laboral.

## **Formulación del Problema**

### **Problema general**

**PG.** ¿De qué manera la gestión pública por resultados se relaciona con el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019?

### **Problemas específicos**

**PE1.** ¿De qué manera la planificación estratégica se relaciona con el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019?

**PE2.-** ¿De qué manera el presupuesto por resultados se relaciona con el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019?

**PE3.** ¿De qué manera la gestión financiera se relaciona con el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019?

**PE4.** ¿De qué manera la gestión de programas y proyectos se relaciona con el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019?

**PE5.** ¿De qué manera el monitoreo y evaluación se relaciona con el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019?

### **Objetivo de la Investigación**

#### **Objetivo General**

OG. Determinar la relación entre la gestión pública por resultados y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco - Lima, 2019.

#### **Objetivos específicos**

**OE1.** Determinar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019.

**OE2.** Determinar la relación entre el presupuesto por resultados y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019.

**OE3.** Determinar la relación entre la gestión financiera y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019.

**OE4.** Determinar la relación entre la gestión de programas y proyectos y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019.

**OE5.** Determinar la relación entre el monitoreo y evaluación, y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima - 2019.

Se ha considerado como tiempo de estudio el año 2019, ya que por problemas relacionados a la pandemia del covid-19 durante el 2020, motivo por el cual se cerraron todas las instituciones educativas por las medidas dictadas por el gobierno con respecto a la pandemia y las clases se dieron a distancia.

### **Justificación de la investigación**

#### **Importancia de la investigación**

La educación es un derecho de todo ser humano, por lo tanto, las instituciones educativas públicas tienen exigencias del entorno, las cuales obligan a mejorar las áreas de gestión administrativa y gestión educativa para así dar un mejor servicio a los padres de familia y estudiantes, por lo tanto, una mejor calidad educativa; esto no se produce así, por las deficiencias encontradas en las labores diarias de atención tanto al padre de familia como a las estudiantes. En la actualidad, en las instituciones educativas los recursos financieros que obtienen del ministerio de educación, no son adecuadamente administrados. Así mismo, los directivos no presentan un liderazgo y una buena gestión; en cuanto a los docentes no cumplen con las metas propuestas por el MINEDU, este último se puede comprobar con los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA) donde cada año

continuamos siendo unos de los países de Sudamérica que se encuentra en los últimos lugares del ranking en cuanto a Lectura, Matemáticas y Ciencias.

Existen diversas variables que se relacionan con los problemas en la educación actual como son: el elevado índice de fracaso y abandono escolar, bajos resultados en las pruebas internacionales, continuas reformas educativas, excesiva politización de la educación a todos los niveles, falta de auténtica transformación de la educación, distribución inequitativa de los recursos, utilización ineficiente y opaca de los recursos financieros, docentes y directivos resistentes al cambio, es por eso que la presente investigación es de gran importancia ya que tiene como finalidad determinar la relación entre la gestión pública por resultados y el desempeño laboral en la institución educativa pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco en Lima durante el año 2019, si estas se efectuaron de manera eficiente, eficaz y bajo un enfoque que busque el cambio según lo planteado en el Plan de la Reforma Educativa. También, facilitará la toma de decisiones a los miembros tanto de la plana directiva, jerárquica, docente y administrativa para realizar un buen desempeño laboral, cambio según lo planteado en el plan de reforma educativa y en el marco del buen desempeño docente.

Así mismo, con la aplicación de la gestión pública por resultados en el sector educativo sería de vital importancia ya que mejoraría todos los planteamientos con los cuales viene trabajando hasta el momento este sector y donde no se observa un cambio significativo, así mismo podría determinar cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores, ya que respecto a este tema hay quejas por parte de los padres de familia. “La gestión basada en resultados supone desplazar el foco de atención de aquello que estamos haciendo como son las actividades a los cambios que estamos generando o propiciando los cuales son los resultados” (UNICEF, 2017, p. 7).

En concordancia con lo expuesto, la presente investigación es importante porque permitió determinar la relación entre la gestión pública por resultados y el desempeño laboral en la Institución educativa Pública Mercedes Indacochea de Barranco.

De tal manera, contribuyó en el recojo de información sobre la importancia de la gestión pública por resultados ya que esta herramienta tiene la función de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia y efectividad de su desempeño en dichas instituciones.

### **Viabilidad de la investigación**

El presente trabajo de investigación es viable ya que cuenta con los recursos como información de fuentes fidedignas, trabajos de investigaciones y tesis que servirán como antecedentes y punto de apoyo para realizar la investigación. Así mismo, se ha encontrado diversas fuentes de información científica en base a la gestión por resultados y el desempeño laboral, así mismo, fuentes estadísticas que sustentarán el presente trabajo de investigación.

Además, se cuenta con la institución educativa de donde se podrá acceder a la información y documentación sobre datos importantes para realizar la investigación. Se cuenta también con el recurso humano y las facilidades logísticas y académicas para llevar a cabo la investigación.

### **Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones se centraron en que existen muy pocos antecedentes internacionales respecto a estudios realizados en gestión por resultados y la relación con el desempeño laboral, de tal forma esta limitación se superó consultando trabajos de investigación que cuenten con al menos una de las variables realizadas en el presente estudio.

Otra de las limitaciones encontradas fue el acceso de información de la variable de desempeño laboral, ya que se ha encontrado información limitada de fuentes confiables, Si bien existen distintas fuentes con informaciones referentes al desempeño laboral, fue complicado encontrar un modelo que especifique los puntos a considerar en una organización sobre esta variable.

Otra limitación que se ha podido encontrar es debido a la pandemia por el covid – 19, no se cuenta con los recursos logísticos para realizar una comparación con otras instituciones educativas del distrito de Barranco, debido a que las instituciones educativas públicas a pesar de contar con la tecnología e internet, la mayoría de ellas no cuentan con toda la información en una base de datos y permanecen estas informaciones en files o encarpados. Es por eso que se ha centrado la presente investigación en la Institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco.

### **Estructura del trabajo de investigación**

La investigación se basó en la búsqueda y tratamiento de información, aplicando técnicas de recolección de datos y análisis de resultados, para adaptar modelos sobre las variables en estudio. También se utilizó el análisis, síntesis, pensar reflexivo y lógico para facilitar la comprensión de los significados, así mismo permitió elaborar bases teóricas sólidas, para responder a los objetivos de la investigación. Es importante señalar, que la metodología utilizada servirá de guía para futuras investigaciones, de igual manera podrán ser utilizados los instrumentos de recolección de datos validados en el desarrollo de la investigación.

Se debe señalar también, que la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea se benefició con los resultados de la investigación ya que permitió determinar la gestión pública por resultados en la institución con relación al desempeño laboral de sus trabajadores.

En consecuencia, los resultados que se obtengan en el presente trabajo de investigación permitieron sugerir mejoras en el desempeño laboral, pero principalmente en la gestión planteada sobre las dimensiones de planificación estratégica, presupuesto por resultados, gestión financiera, gestión de proyectos y programas, y monitoreo y evaluación en la Institución Educativa Mercedes Indacochea.

La estructura del presente Trabajo de Investigación se describe de la siguiente manera:

En la Introducción se describe la realidad problemática, las preguntas de investigación, los objetivos, la importancia de la investigación.

En el Capítulo I – Marco Teórico, donde se presentan los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos relacionados con la presente investigación.

En el capítulo II – Preguntas y operacionalización de variables de la presente investigación, con la descripción de las variables de operacionalización y sus dimensiones. Así mismo se presenta la viabilidad de la presente investigación.

En el capítulo III – Metodología, en este capítulo se presenta el diseño metodológico de la investigación, la población, muestra, técnicas de recolección de datos, técnicas estadísticas para la recolección de datos y los aspectos éticos considerados en la presente investigación.

En el capítulo IV – Resultados, se presenta los resultados en cumplimiento con los objetivos propuestos en la presente investigación.

En el capítulo V – Discusión, en el cual se exponen las comparaciones con algunas investigaciones y los resultados de la presente investigación, se dan a conocer las conclusiones en concordancia con los objetivos planteados en la investigación, finalmente, se dan a conocer las recomendaciones, las cuales están directamente relacionadas con las conclusiones.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes de la investigación**

#### **1.1.1 Internacional**

De La Torre (2016) Universidad de posgrado del Estado, Ecuador. Tesis “El modelo de gestión del Gobierno Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado GAD provincial de Imbabura”. El objetivo de esta tesis fue contribuir al mejoramiento continuo del desempeño institucional del GAD provincial de Imbabura por medio de un Modelo de Gestión Pública que sistematice y simplifique la gestión de la organización hacia la obtención de resultados. En cuanto a sus conclusiones más importantes están:

“La investigación determina (...) las deficiencias institucionales en la falta de actualización de los documentos y la formalización mediante las resoluciones administrativas, lo cual afecta directamente en el área administrativa y en las acciones que no toman en cuenta un trámite administrativo eficiente en la entidad de estudio. Esto se presenta por la falta de experticia, falta de identificación de los administradores públicos.

Los diversos sectores de la entidad en estudio, presentan problemas como un personal poco capacitado en procesos y procedimientos en las áreas financieras, jurídica, riego, vialidad, desarrollo económico e informático lo que no permite cumplir con sus funciones específicas, por lo que se requiere un cambio de modelo que permita una eficiencia en la administración.

El uso de un modelo de gestión basado en los resultados, que facilite las tecnologías de la información con un programa basado en la realidad institucional, que incida directamente en el desempeño de los trabajadores y proporcione las

estrategias adecuadas para una mejora continua en la Administración Pública siendo esta eficaz, eficiente y efectiva”.

### **1.1.2. Nacional**

Bendezú (2018) en su investigación sobre “La gestión pública por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la unidad de Gestión Educativa Local de Chimbote año 2016”, se pudieron obtener los siguientes datos:

“El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo, utilizó un diseño correlacional, cuyo fin fue determinar el grado de relación existente en la gestión pública por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos en la Unidad de Gestión educativa de Chincha. Los resultados obtenidos en las variables estudiadas se dieron mediante la correlación de Pearson, la cual es positiva con un valor de 0.922, lo que demostraría que el 85% de los compromisos de desempeño influyen en esta forma de administración pública. También se dieron las siguientes recomendaciones para la mejora de la entidad como son determinar las causas de una mala gestión debido a que este tiene un impacto negativo en el desempeño, para corregirse y llegar a óptimos resultados. Así mismo, identificar los factores que hacen que el planeamiento estratégico impacte positiva y negativamente entre las variables investigadas. Finalmente, se recomienda mejorar la gestión financiera e implementar proyectos eficaces con el fin de conseguir resultados óptimos en la institución”.

Chura (2017) en su tesis sobre “Gestión por resultados en la gestión financiera de la unidad de gestión educativa local de Puno”, indica que:

“Su investigación es un diseño no experimental, de tipo descriptivo – explicativo, El propósito planteado para este estudio fue determinar la eficacia de la gestión por resultados, en la gestión financiera de la unidad de gestión educativa local de

Puno. Así mismo, las conclusiones se sustentan en los periodos 2015 y 2016 donde se logra alcanzar en 99.60% y 99.78% respectivamente, siendo el nivel de eficiencia Muy Bueno para ambos periodos, establecidos por la entidad competente. Además, con esta investigación se pudo determinar un nivel muy bueno con respecto al programa y la ejecución presupuestal, los mismos que influyen positivamente en la institución logrando alcanzar los objetivos programados.

También, se dieron las recomendaciones del caso como fueron: lograr una eficiente y eficaz gestión financiera sugiriendo una evaluación trimestral para conocer los niveles en las finanzas para la toma de decisiones, realizar una programación presupuestal en base a las necesidades de los estudiantes para cumplir con las metas institucionales”.

Orellana (2018), de acuerdo a su tesis “Aplicación del modelo de gestión por resultados para la mejora de la gestión pública en el gobierno local de Pacaycasa - Huamanga-Ayacucho, 2018” se señala que:

“Dicho estudio se realizó con el fin de aplicar una nueva forma de administración eficiente basada en los resultados. La metodología aplicada fue mixta, de alcance correlacional y no experimental, donde se llegaron a los siguientes resultados:

1. La aplicación de una nueva gestión en la municipalidad de Pacaycasa, a partir del año 2015, ha logrado un cambio razonable en el pensamiento organizacional de las autoridades y la población en general del Distrito.
2. Existía una débil capacidad y conocimiento gerencial de los funcionarios de turno hasta el año 2015, los cuales no han podido mostrar su efectividad, especialmente en lo referido a la planificación, la correcta asignación y ejecución de los

presupuestos transferidos; no era común transparentar la gestión y generar confianza en la población.

3. El liderazgo del alcalde Reinaldo Cuadros Aguado en el proceso de cambio basado con resultados y la expectativa de los vecinos en los procesos de participación ciudadana, han determinado el gran paso hacia la planificación a mediano y largo plazo; con proyectos integrales que solucionan principalmente los problemas de salud, educación y consolidar la intervención ciudadana en diferentes espacios democráticos”.

Reategui (2019) según su tesis “Desempeño laboral y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín”, plantea:

“En esta indagación se relaciona la función desempeñada por el trabajador en el consejo y en esta nueva gestión durante el año 2019. Se presenta un enfoque cuantitativo, transversal y diseño descriptivo correlacional. Una de las primeras conclusiones permitió determinar un valor de 0.2285 en la correlación de Pearson en cuanto a las variables en estudio. Además, se pudo identificar la poca identificación con el trabajo y el bajo nivel de involucramiento del personal. También se observa, el nivel medio en cuanto a los programas de presupuesto orientado por resultados, y nivel bajo en la administración financiera, gestión de proyectos, lo que determina que las metas propuestas no se analicen finalizando cada año”.

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1 Gestión por resultados**

Se define como un enfoque de gestión donde los recursos asignados por el estado se centran en el cumplimiento de las acciones planificadas, las cuales están definidas por

las entidades del estado. Esta gestión se sustenta en una serie de procesos y acciones que buscan cumplir los objetivos y metas planteadas en la normatividad.

De acuerdo a (Makon, 2011) “La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un periodo de tiempo determinado” (p. 3).

Contreras (2018) plantea que es un patrón de gerencia estatal, cuya principal finalidad es incrementar el valor público, mediante el establecimiento de metas.

De acuerdo a los aportes planteados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID - CLAD, 2007) destaca que:

Este tipo de gestión es un marco conceptual cuyo objetivo primordial es ayudar a que las entidades estatales presenten una gerencia efectiva y que integre en su proceso la creación del valor público con el fin de maximizar la eficacia de los trabajadores en sus funciones y por ende lograr una mejora continua en favor de la ciudadanía y de la propia institución.

Así mismo, BID (2009) considera un concepto multidimensional para la gestión para resultados de desarrollo, buscando un desarrollo eficaz y orientado hacia resultados.

La óptica de esta nueva administración es buscar un mayor valor público. El valor público debe estar orientado a un proceso de planificación, elemento fundamental para la formulación de políticas públicas, como consecuencia, las entidades públicas deben esforzarse por evaluar y mejorar la producción pública, que es el mejor indicador para medir el valor público. UNICEF (2017) afirma que la gestión basada en resultados es un enfoque cuya filosofía se aplica a todo el personal de una organización, y es independiente de la función que cumple en el ámbito de programas, operaciones, o relaciones externas y comunicaciones.

Desde su evolución conceptual BID – CLAD (2007) consideran que:

- Es una administración organizativa, estatal o particular, donde el resultado es la clave de todo proceso.
- Presenta una serie de responsabilidades vinculadas a los directivos con la obtención de resultados durante su gestión.
- Es la integración de todos los elementos del proceso de gestión, con el propósito de perfeccionar su operatividad.
- Por último, es una proposición de cultura organizacional, directiva y de gestión, el cual hace hincapié en los logros alcanzados.

#### **1.2.1.1 Origen de la gestión por resultados**

La importancia de cuestionarse sobre los orígenes de este tipo de gestión en el ámbito estatal ha ido aumentando cada vez más sobre los gobiernos del mundo, los cuales han establecido leyes, programas y políticas públicas para hacer del “resultado”, el núcleo y la orientación fundamentales de su operación cotidiana. La Gestión por resultados fue inicialmente impulsada en los países de Europa y luego en América para mejorar los servicios brindados a los ciudadanos. Sin embargo, hoy en día es posible encontrar diversas herramientas de este tipo en muy diversos en los países del mundo ya que mediante estas reformas que con mayor frecuencia y extensión han sido adoptadas durante las últimas tres décadas han estado vinculadas a cumplir con metas planificadas para lograr la calidad y eficiencia de una organización principalmente en el sector público o estatal.

#### **1.2.1.2 Objetivos de la gestión por resultados**

Según Mc.Bride (2011) plantea que el objetivo primordial es contar con naciones e instituciones estatales que actúen éticamente y de manera transparente buscando mejorar su desempeño.

De acuerdo a García (2013) los objetivos que presenta la gestión por resultados son los siguientes:

- Aclarar las prioridades, alinear programas y proyectos de acuerdo a dichas prioridades, y destinar los medios necesarios.
- Proporcionar un enfoque de gerencia pública que determine las funciones de todos los trabajadores de la organización para alcanzar las metas.
- Poner en práctica un marco institucional con incentivos, que recompense en base a de los resultados alcanzados.
- Reforzar el seguimiento constante en el desarrollo de los programas para proceder a ajustes rápidos durante su proceso.
- Evaluar programas y sus impactos sobre los grupos de personas mejorando sus condiciones de vida.

El Centro Latinoamericano de administración para el Desarrollo (CLAD, 2007), señala los objetivos:

- Proveer a los encargados de organismos estatales, toda la información e instrumentos que ayuden a observar y mejorar el establecimiento de valor público con la finalidad de lograr buenos resultados.
- Contribuir para que las autoridades y las instituciones estatales presenten una rendición de cuentas a toda la comunidad y así poder evaluar su gestión.
- Determinar objetivos y responsabilidades descentralizadas, así mismo, evaluar el trabajo ejercido por los directivos, con sus respectivos incentivos y sanciones.

### **1.2.1.3 Características de la gestión por resultados**

Las cualidades más importantes se dan por ser:

- Una estrategia definida por el logro de metas, la cual debe estar centrado en un cambio social y en la producción de bienes y servicios.

- Un instrumento de gestión que sea una guía para mejorar la productividad y efectividad en las organizaciones y funcionarios públicos.
- Sistemas informativos para ayuden a monitorear el trabajo de los servidores estatales, informar a la ciudadanía e identificar y evaluar el aporte realizado.
- Generación de calidad en los servicios ofrecido a los ciudadanos a través de la mejora continua.
- Sistemas de contrataciones de funcionarios con el objetivo de concientizar en la responsabilidad, compromiso y que favorezca en la toma de decisiones.

#### **1.2.1.4 Principios de la gestión por resultados**

Es necesario señalar que esta gestión se centra en principios, los mismos que se pueden aplicarse a cualquier nivel, haciendo uso de estrategias y herramientas específicas en una institución. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en conjunto con el Banco Mundial (OCDE – Banco Mundial, 2005) plantean que “los principios sobre la cual se sostiene la gestión por resultados son:

1. Centrar los objetivos en los resultados, durante todas las etapas del proceso.
2. Alinear todas etapas de desarrollo con los resultados, determinando las estrategias y actividades que se implementarán para apoyar de forma directa a los resultados. Así mismo, estas se adaptarán continuamente en el tiempo para llegar a alcanzar los resultados propuestos.
3. Determinar medidas sencillas, con el fin de crear eficiencia y apoyar una comunicación eficaz.
4. Gestionar para, no por resultados. Los resultados se definen claramente para identificar los recursos e insumos que llevarán a lograrlos.
5. Utilizar la información obtenida sea positiva o negativa para actuar en base a respuestas constructivas y proactivas.

### **1.2.1.5 Pilares de la gestión por resultados**

Los pilares o componentes por el cual se sustenta este tipo de gestión son:

#### **A. La planificación estratégica**

Es un instrumento de carácter estratégico, participativo y operativo para llegar a los resultados o metas planteadas.

- Estratégico, responde a ¿dónde estamos?, este proceso surge de una visión clara de objetivos priorizados y jerarquizados, el cual han sido sometido a un análisis exhaustivo sobre las causas políticas, económicas y sociales.
- Colaborativo, responde a la interrogante ¿a dónde queremos ir?, esto involucra a todos los actores de una sociedad y cuanto mayor es el grado de participación, más son las posibilidades de cumplir con los objetivos o metas, además asegurará mayor legitimidad social.
- Operativo, responde a la pregunta ¿cómo podemos llegar?, porque dispone y determina los recursos económicos, el uso de metodología.

Según García y García (2010) destaca que el resultado y desarrollo en la planificación deben estar contenidos en un plan cuyos objetivos y metas estarán integrados al presupuesto y disponibles para los ciudadanos mediante internet.

#### **B. Presupuesto por resultados**

Son todos los medios y materiales que se asigna a una institución u organismo para tomar las decisiones adecuadas y gastar dichos recursos en forma eficaz y eficiente en el gasto público.

Este tipo de presupuesto otorga los recursos necesarios a las instituciones para que los insumos sean gastados con el propósito de obtener productos. De igual forma, estos productos generarán impacto en la sociedad. El proceso presupuestario integra varios elementos como la programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y

evaluación. Arenas y Berner (2010) plantean que la finalidad de este tipo de presupuesto es lograr que la asignación y uso del gasto público se produzca en forma eficiente, haciendo uso sistemático para la toma de decisiones presupuestarias.

El presupuesto por resultados presenta las siguientes orientaciones:

- Orientado a resultados
- Orientado al ciudadano
- Claridad de roles en el Estado
- Relación causal de la prestación
- Visión de proceso

Se distinguen diferencias entre dos tipos de presupuestos:

#### ✓ **Presupuesto tradicional**

Se define a aquel presupuesto que una institución destina para gastarlo en los materiales necesarios para cumplir con sus funciones. Así mismo, se debe informar sobre qué insumos se utilizaron y cuánto se gastó en las entidades estatales con el fin de que estos gastos sean legales y se encuentren dentro del marco autorizado.

#### ✓ **Presupuesto por resultados**

Este tipo de presupuesto se encarga de dar los recursos necesarios para gastarlo en los productos necesarios y planificados. De igual forma brinda información sobre lo que se produce, quién lo produce, cuántos bienes o servicio se produce, qué resultados se debe lograr y cuál es el costo para dichos resultados. Es importante reconocer todos los beneficios que traería en un organismo la aplicación de este tipo de presupuesto por resultados para lograr las metas planteadas.

### **C. Gestión financiera pública**

Consiste en una administración eficiente de los recursos presentes en los organismos estatales cuya finalidad es captar los recursos y aplicarlos para cumplir con las metas

planificadas. Está formado por principios, reglamentos, bienes, sistemas y procesos que intervienen en la planificación, y control usados para la captar y usar los recursos en los gastos de la institución.

La gestión financiera pública está formada por tres componentes interrelacionados:

- La gestión financiera pública
- La auditoría
- Las adquisiciones

Este pilar ha mostrado un mayor crecimiento en comparación con los otros indicadores de la gestión, debido a la prioridad que los gobiernos y la cooperación internacional utilizan en el manejo de las finanzas estatales. Es así que en muchos países se observan los esfuerzos y recursos en el avance mostrado tanto en la legislación como en el desarrollo gubernamental.

#### **D. Gestión de programas y proyectos**

El objetivo principal de este pilar es de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, es por ello que el estado destina gran parte de los recursos para lograrlo, así también se concretizan los procesos de planificación, presupuesto, adquisiciones, auditoría y evaluación. Mediante este pilar se producen los bienes y servicios que permitirán lograr los objetivos planificados por el estado, creando un valor público para los ciudadanos.

Para generar una excelente gestión se debe contar con un sistema informativo, donde haya una rendición de cuentas sobre la parte cuantitativa, cualitativa y el valor de la producción donde los funcionarios públicos tomarán las decisiones más adecuadas y en base a la información obtenida de la institución. Sumado a esto, los datos permitirán nutrir el sistema de seguimiento que retroalimentará la planificación y el presupuesto.

Comprende los siguientes aspectos:

- La planificación por áreas

- La evaluación ex ante de los proyectos
- Gestión de la producción de bienes y servicios
- Satisfacción de los usuarios
- Sistemas sectoriales informativos

#### **E. Sistema de monitoreo y evaluación:**

El monitoreo es un instrumento formado por criterios que permitirán comprobar el logro de las metas propuestas en las entidades públicas. Cabe señalar que mediante este proceso se realizará una rendición de cuentas sobre las funciones ejercidas en las instituciones.

La evaluación se presenta como una herramienta organizada y objetiva en base a un plan que garantice la puesta en práctica y permitirá determinar si los resultados que se obtuvieron fueron efectivos. Su propósito es dar una información veraz y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones.

Por lo tanto, se puede diferenciar estos procesos ya que el monitoreo ofrece información sobre la situación real al cumplimiento de los objetivos y los efectos de programa o proyecto. En cambio, la evaluación explica si los objetivos se están logrando o no, y dará a conocer si existen cambios, los cuales redundan en los usuarios y en la sociedad. Se debe comprender que la evaluación, no solo se obtendrá datos sino permitirá la emisión de un juicio sobre las causas y las razones de dichos resultados, para luego dar las recomendaciones de mejora.

#### **1.2.1.6 La cadena de valor y la gestión pública**

Es conocido por todos los ciudadanos que existen quejas sobre la burocracia que prima en las entidades públicas y donde los funcionarios públicos se sienten con la autoridad para ejercer su cargo en función a ellos mismos y no en función de los ciudadanos.

En base a lo planteado por Shack y Rivera (2017) consideran que la gestión para

resultados debe generar cambios mediante una serie de resultados o una cadena del valor público, transformando todos los recursos del Estado en bienes o servicios capaces de mejorar la vida del ciudadano.

De acuerdo a (Makon, 2000) sostiene que:

“La cadena de valor público es una estrategia metodológica de programación y análisis capaz de representar de manera sencilla y comprensiva, la actividad del sector público identificando los resultados que se procuran obtener, así como los productos, procesos y recursos que se organizan con este propósito” (p. 12).

Diversos investigadores plantearon los beneficios que puede traer la gestión pública a este nuevo escenario de la administración de las instituciones estatales:

- Constitucionales: porque se encarga de controlar los fondos públicos para que las autoridades cumplan con sus funciones.
- Políticas: porque los funcionarios públicos realizan sus actividades y programas, según las responsabilidades planteadas en sus funciones laborales.
- Ciudadanas: las autoridades electas deben gestionar los fondos públicos de conforme al principio de delegación democrática.

Este modelo de gestión es significativo por la cadena de valor y se produce en dos categorías:

- Las consecuencias directas, en general se vinculan con los cambios esperados por los usuarios en razón de la mejora de los servicios.
- Los efectos más indirectos producidos por las políticas que están en base a los impactos y los cambios producidos en los usuarios a los que prestan los servicios.

Mediante este tipo de gestión se podría implantar en el sector público, un tipo de administración que garantice el bienestar de las personas con la mejora y mayor eficiencia en diversas instituciones públicas. Finalmente, los mismos funcionarios tienen

que asimilar y estimular una cultura de valor público en los ciudadanos como en las instituciones donde se desempeñan.

### **1.2.1.7 La gestión por resultados en la educación peruana**

De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú es importante la aplicación de este enfoque para el logro de resultados. Así mismo, incluir la gestión para la obtención de resultados en el sector educativo, significaría poner en primer plano a las instituciones educativas, las cuales son consideradas como responsables del aprendizaje, logrando establecer los procesos, insumos, actividades y productos necesarios para mejorar la calidad educativa. Desde esta perspectiva, la gestión basada en resultados podría ser la mejor herramienta para lograr mejoras en la calidad educativa y reducir las brechas existentes hasta la actualidad en la educación de los ciudadanos.

La nueva política planteada en el proyecto (PEN, 2006) determina que:

La gestión educativa ha sido la base para determinar el logro o fracaso de varias oportunidades de llegar a una transformación de la educación en el Perú. Existen muchos problemas del cual adolece nuestro sistema educativo debido a factores como procesos documentarios burocráticos, resistencia a las normas, lo que hace quedar en segundo lugar las necesidades reales de la educación que es cumplir con los logros educativos en los estudiantes. Es por ello, que las nuevas políticas públicas plantean un modelo eficaz orientado al logro de resultados y procesos que ayuden a lograrlo.

De acuerdo al nuevo sistema de inversión pública adoptado por el Perú, el Ministerio de Educación determina un plan educativo donde se aplique este tipo de gestión donde se logre resultados y este basado en los compromisos de gestión escolar (CGE), los cuales se ven reflejados en la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU (2017) publicada el

viernes 24 de noviembre de 2017 donde se establecen 5 compromisos, mostrados en su numeral 5.3:

#### 1. Resultados de la Gestión Escolar

- Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE
- Retención anual de estudiantes

#### 2. Condiciones para la gestión escolar

- Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE
- Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica
- Gestión de la Tutoría y la Convivencia Escolar

### **1.2.2 Desempeño laboral**

Está definida como el rendimiento o actuación que manifiesta una persona cuando cumple con sus funciones y/o tareas dentro de un contexto laboral específico, de tal manera que demuestra su idoneidad. Según Chiavenato (2000) argumenta que el comportamiento del trabajador se realiza con la finalidad de lograr objetivos personales. El desempeño demostrado por el empleado permite que se produzca una mejor calidad en el servicio dentro de la institución donde labora. De tal forma que se vean reflejados sus competencias profesionales, sus habilidades interpersonales y los resultados de su trabajo en la organización. En conclusión, se trata de cómo cumple sus funciones y cómo realiza su trabajo de manera positiva o negativa, lo cual puede ser medido.

#### **1.2.2.1 Objetivo del desempeño laboral**

Según Chiavenato (1994) los objetivos se sustentan en:

- Experiencia en el empleo
- Promociones
- Adecuación del individuo a sus funciones.
- Autoperfeccionamiento del trabajador

- Motivación al mayor rendimiento.
- Retroalimentación sobre la evaluación del individuo (p. 266)

### **1.2.2.2. Beneficios del desempeño laboral**

Según Chiavenato (1994) destaca que los programas para evaluar el desempeño deben ser planificados, coordinados y desarrollados con el objetivo de realizar beneficios en los trabajadores y los cuales se deben realizar en diferentes plazos de tiempo. Los beneficios más resaltantes son:

- Beneficios para el jefe: Evaluar conductas y el desempeño de los subordinados.
- Beneficio para el subordinado: Identificar los diferentes aspectos de la conducta de los subordinados tomando las medidas más adecuadas para que el jefe inmediato mejore su desempeño.
- Beneficio para la organización: Reconocer y evaluar el talento humano en diferentes tiempos.

### **1.2.2.3 Aspectos a evaluar en el desempeño laboral**

Los aspectos que se deben considerar para realizar una evaluación del trabajo del empleado se determinan principalmente por:

- Rendimiento: Los empleados se deben orientar por objetivos planteados por la organización y cumplirlos en el plazo establecido, siendo su trabajo eficaz y de calidad.
- Eficiencia: Esta se encarga de englobar la productividad y la calidad, de tal forma que el empleado sea eficiente en cuanto al tiempo y los objetivos de su trabajo.
- Presencia en el entorno laboral:
- Actitud: Esta incide de forma directa en cuán productivo es el trabajador y cómo es el clima laboral.
- Esfuerzo: Es la capacidad de hacer más de lo que es necesario.

- Trabajo en equipo: Es la coordinación adecuada que mantiene el empleado con todos los trabajadores para llegar a obtener resultados eficaces de su trabajo.

Las cualidades que son importantes para el buen desempeño del trabajador son:

- Ser aplicado:
- Tener capacidad de aprendizaje
- Ser íntegro
- Ser adaptable y flexible
- Tener buenas habilidades interpersonales

#### **1.2.2.4 Factores que contribuyen con el desempeño del trabajador**

Algunos de estos factores son los siguientes:

- Clima laboral: El ambiente donde trabaja lo hace sentirse cómodo y confía en los compañeros que están a su alrededor, dando esto mayores posibilidades de desempeñar su trabajo en forma correcta.
- Formación y desarrollo personal: El trabajador se siente motivado ya que su trabajo permite su desarrollo personal y profesional.
- Determinación de objetivos: Es una técnica que permite la motivación de los empleados.
- Participación del empleado: Se centra en la participación y planificación de sus tareas sintiéndose con más confianza y formando parte de la organización.
- Reconocimiento del trabajo: Este factor permite al trabajador sentirse motivado a seguir trabajando en forma eficiente para la institución donde labora.

#### **1.2.2.5 Métodos de evaluación basadas en el desempeño laboral**

Las organizaciones pueden llevar a cabo una evaluación de su personal mediante:

- Autoevaluación, el empleado analiza y reflexiona sobre su desempeño, determinado por sus virtudes y limitaciones, de tal forma que ofrece propuestas para mejorar.
- Examen sobre desempeño, lo realiza el jefe inmediato de la organización, ya que conoce el cargo y las funciones que cumple diariamente el trabajador y si está cumpliendo con las metas planteadas.
- Coevaluación es aquella que se realiza entre pares o entre compañeros de trabajo.
- Evaluaciones psicológicas: Estos tipos de test son importantes para determinar el potencial laboral y emocional de los trabajadores.

#### **1.2.2.6 La evaluación del desempeño**

Se define como una actividad muy importante dentro de las organizaciones, pues permite identificar las competencias y habilidades del trabajador, los cuales generan un impacto en el servicio que brinda la organización. Así mismo, este tipo de evaluación identifica tanto las fortalezas y debilidades del trabajador, los cuales miden el nivel de logro de las funciones que este realiza en la organización e incidir en la motivación y retroalimentación para mejorar sus funciones. Según (Alveiro, 2009) sostiene que:

“Es una técnica de administración necesaria en las organizaciones ya que permitirán identificar los problemas para desarrollar políticas de mejora en base a las necesidades presentes en una institución. También permite valorar la calidad en las funciones realizadas por el empleado, de tal forma que se pueda obtener resultados que son de su responsabilidad. Resulta necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores comprendan la importancia de la necesidad de evaluar la productividad de los empleados, así como realizar una retroalimentación sobre sus esfuerzos”.

Las organizaciones se enmarcan de acuerdo a la misión y visión institucional, es por eso que la evaluación de desempeño se debe dirigir al cumplimiento de estas; por lo tanto, es importante cumplir los objetivos y planes propuestos. Werther y Davis (como se citó en Alveiro, 2009) plantean que:

“Las políticas sobre la cual se deben regir todas las entidades es contar con un único sistema de valoración del trabajo, el mismo que debe estar liderado por el área de recursos humanos, quienes deben brindar asesoría, soporte y el apoyo necesario para su implementación y aplicación en todas las áreas de la organización, de igual manera, es importante buscar y aplicar las estrategias más adecuadas para lograr que la organización sea competitiva en el sector o rubro sobre la cual trabaja.

Así mismo, los resultados de la evaluación se deben efectuar en base al trabajo realizado por la persona y por su equipo.

De igual forma, se debe asignar la responsabilidad a los jefes directos quienes conocen el potencial humano con que cuentan, para así dar la información recogida y elaborar un recuadro de reemplazo por si se diera futuras vacantes en la organización.

Para una mejora continua, la evaluación del desempeño debe comprender las siguientes fases:

Fase 1: Planeación del desempeño: En esta fase el colaborador nuevo debe identificar las competencias con que cuenta la organización, sus funciones generales y específicas. En el caso de los colaboradores antiguos se deben definir tres metas empezando cada año, las cuales tienen que ser concretas y en base al cargo que ejerce el colaborador.

Fase 2: Seguimiento y acompañamiento: En este proceso se debe monitorear y dar el soporte necesario al trabajador, asegurando el cumplimiento de los objetivos y competencias planteadas por la organización, esto permitirá darle una retroalimentación permanente.

Fase 3: Evaluación del desarrollo: Se realiza al final de cada semestre, su objetivo es analizar si se está cumpliendo con las metas y si el grado de competencias demostradas por el colaborador, están conforme a lo indicado en la planeación del desempeño; esta evaluación se produce entre el colaborador y el líder”.

Según el Fondo Social Europeo (2012) respecto al tema, sustenta que:

Evaluar las funciones del trabajador se fundamenta en el desarrollo de actividades que permitan el éxito de la organización que comprende 4 aspectos importantes:

- Reconocer cuantitativa y cualitativamente las acciones realizadas por los colaboradores.
- Comportamiento en el lugar de labores.
- Recursos que usa el colaborador/a.
- Incorporación de cualidades a la organización.

Así mismo, evaluar el trabajo sirve para:

- Administrar de forma equitativa al personal.
- Constatar la efectividad en la selección del personal.
- Determinar la productividad personal y el logro de metas planteadas por la organización.
- Medir si los programas de capacitación son eficaces.
- Promover a las personas de acuerdo a su potencial en diversos cargos.

- Adaptación entre la persona y el puesto de trabajo. Esto permitirá conocer sus capacidades individuales, motivaciones y expectativas para asignarle los trabajos de forma adecuada.
- Identificar las capacidades de los colaboradores para establecer planes estratégicos de ubicación en las diferentes áreas de la organización.
- Determinar los objetivos personales y dar cuenta de su cumplimiento.

#### **1.2.2.7 El desempeño laboral en la carrera pública magisterial**

Mediante la Ley N° 29944, ley de Reforma Magisterial promulgada el 25 de noviembre del año 2012, se establece una única normativa para los profesores de instituciones públicas, cuyo objetivo es mejorar los beneficios y oportunidades de desarrollo profesional para todos los maestros y maestras del Perú. Así mismo, mediante esta ley se reconoce el ascenso profesional por niveles a través de la meritocracia, con desarrollo profesional, promover a puestos directivos y jerárquicos y a incremento de sueldos.

Según el artículo 5 del presente reglamento que rige en todo el territorio peruano, se establecen los siguientes objetivos:

- Garantizar la calidad educativa en los colegios estatales, la capacidad de todos los profesores y los directivos para cumplir con el derecho de los y las estudiantes en recibir una educación de calidad.
- Promocionar el desarrollo profesional de los educadores para lograr los aprendizajes y el crecimiento integral de los estudiantes planteados en el nuevo currículo nacional.
- Valorizar el mérito en el desempeño de la función docente.
- Producir las condiciones e igualdad de oportunidades para el ascenso a las diferentes escalas de la Carrera Pública Magisterial.

- Buscar mejores condiciones laborales para el desarrollo del buen desempeño en las instituciones y programas educativos.
- Puntualizar los indicadores y procesos de evaluación que aseguren el ingreso y la permanencia de profesores de calidad.
- Fortalecer el Programa de Formación y Capacitación Permanente establecido en la Ley 28044, Ley General de Educación.

Conforme el artículo 12, se reconocen cuatro áreas de desempeño laboral, para cumplir con los cargos y la función del docente:

- **Gestión pedagógica:** Comprendido entre los docentes cuyas funciones se realizan en aulas y en las actividades curriculares producidas en las escuelas; también de aquellos profesores que ejercen cargos jerárquicos, jefaturas, asesorías, formación entre pares, coordinación de programas no escolarizados de educación inicial y coordinación académica en las áreas de formación establecidas en el plan curricular.
- **Gestión institucional:** Comprendido por maestros que ocupan cargos de Director de Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), director o Jefe de Gestión Pedagógica, Especialista en Educación de las Unidades de Gestión Educativas Locales. Así mismo, a aquellos de dirección y subdirección de instituciones educativas.
- **Formación docente:** Comprende a los profesores cuyas funciones comprenden el acompañamiento pedagógico, mentoría a docentes nuevos, de coordinación y/o especialista en capacitación, actualización y especialización de profesores al servicio del Estado, en el marco del Programa de Formación y Capacitación Permanente.

- Innovación e investigación: Conformado por aquellos docentes que se encargan del diseño, implementación y evaluación de proyectos de innovación pedagógica e investigación educativa; estudios y análisis sistemático pedagógico y proyectos pedagógicos, científicos y tecnológicos. Por necesidad del servicio educativo, el Ministerio de Educación puede crear o suprimir cargos en las áreas de desempeño laboral.

En conclusión, es importante señalar que las áreas antes mencionadas sobre el desempeño laboral están referidas al personal docente de acuerdo a la nueva ley de reforma magisterial.

#### **1.2.2.8 El desempeño laboral para el personal administrativo**

El ente que dirige el personal administrativo del sector educativo público es la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), esta institución está encargada de establecer, desarrollar y ejecutar las políticas sobre la cual se fundamenta el estado respecto del servicio civil, mediante según Resolución 257- 2018- SERVIR/PE,

Así mismo, se han establecido normas que permitirán el mejor rendimiento de los funcionarios en la gestión pública. De acuerdo (SERVIR, 2019) en sus normas, plantea:

La Gestión del Rendimiento es un instrumento utilizado en SERVIR, cuyos objetivos son el valorar el grado de desempeño realizado por el colaborador, reconocer las necesidades y aportar en forma concreta para mejorar la ejecución de sus funciones personales e institucionales.

Es considerado también como un elemento estratégico que contribuye a fortalecer otros sistemas de gestión de recursos humanos alineados a las políticas de la organización.

La aplicación de este tipo de gestión permitirá tanto una mejora personal como grupal impactando en la gestión institucional. Desde la perspectiva de las

instituciones del estado, la gestión del Rendimiento está llamada a ser un factor fundamental de mejora de la motivación y el rendimiento de los servidores civiles; así como de relación entre los colaboradores evaluados y sus evaluadores.

### **Ciclo de la Gestión del Rendimiento**

Este tipo de gestión se desarrolla anualmente y se debe dar de forma integral, continua y sistémica, que se inicia con la conformidad del plan operativo institucional, el mismo que se desarrolla en cinco etapas:

- Planificación: Durante este proceso se ejecutan lo referente a información, concientización y formación para todos los colaboradores de la organización.
- Identificación de objetivos y compromisos: Determinar de metas sobre los que serán evaluados.
- Seguimiento: Desarrollo de actividades necesarias para cumplir con las metas.
- Evaluación: Se determina los logros alcanzados en base a las metas planteadas.
- Retroalimentación: Se informa sobre los resultados identificando los aspectos positivos y aquellos a mejorar y requieren de un mayor esfuerzo.

### **Beneficios de la Gestión del Rendimiento en los servidores administrativos.**

- Identifica las fortalezas.
- Reconoce las expectativas sobre su desempeño.
- Orienta sus capacidades hacia un mejor rendimiento.
- Participa de profesionalización en base a sus necesidades.
- Línea de carrera.
- Estimula la mejora de sus funciones

En conclusión, estas normas son importantes para reconocer en que consiste el desempeño de los servidores administrativos, así como los beneficios a su labor en el sector educativo.

### **1.3 Definición de términos básicos**

#### **Gestión**

“La gestión es una serie de actividades desarrolladas con el propósito de conseguir los objetivos enmarcados en una institución, el cual involucra a las personas, los procedimientos, los recursos y las conclusiones” (Mora, 1999).

#### **Gestión pública**

“Son las acciones que se producen en las organizaciones estatales para lograr las metas planteadas y que están alineados a políticas del gobierno establecidas por el Ejecutivo” (IDEA, 2009).

#### **Gestión por Resultados**

“Es un enfoque que orienta la actuación del sector público con el fin de generar mayor valor público mediante la aplicación de diversas herramientas de administración que, en forma conjunta y organizada, deben llevar a cabo los cambios en la sociedad de forma justa y sostenible para satisfacer a los ciudadanos de un país” (García y García, 2010).

#### **Desempeño**

“Es la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores para el desempeño de su cargo en una organización” (Chiavenato, 1993, p. 48).

#### **Desempeño laboral**

“Es una estrategia que permite el logro de objetivos mediante el comportamiento del trabajador en las organizaciones para cumplir con dichos objetivos (Chiavenato, 2004).

#### **Evaluación del desempeño**

Es la valoración en base a las dificultades y fortalezas demostradas por el trabajador en sus puestos laborales. Se realiza en forma periódica y estima el grado de eficacia y eficiencia. Este tipo de evaluación es muy importante para identificar los aspectos a mejorar y establecer planes que ayuden a superar las dificultades encontradas, así

mismo refuerza técnicas de trabajo y gestiona las capacidades profesionales de los trabajadores (Fondo social europeo, 2012).

## CAPÍTULO II PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN

El desempeño laboral es un factor muy importante en las organizaciones, no solo entre el personal, sino también el vínculo entre los trabajadores y la institución donde se labora, de esta forma los trabajadores deben cumplir con sus funciones, actividades y obligaciones de forma eficiente, las cuales deben de lograr a metas y objetivos planteados por la organización o institución. Según Alveiro (2009) plantea respecto al tema:

La evaluación a los trabajadores se hace con el fin de evaluar la calidad de su desempeño, así mismo, se obtienen informaciones sobre sus los resultados de su responsabilidad. Es importante que gerentes, directores, coordinadores y supervisores comprendan cuán importante y necesario es evaluar el rendimiento de los empleados ya que permitirá conocer las fortalezas y debilidades. Cabe señalar, que estas evaluaciones deben incluir un sistema de promoción, ya que es un estímulo, motivación y reconocimiento por el logro demostrado por el trabajador.

Así mismo, en una gestión por resultados se busca la eficacia en la gestión y el impacto en las políticas de las organizaciones. De acuerdo a lo antes señalado Makon, (2000) indica que este modelo administrativo donde los bienes del estado se deben centrar en cumplir con acciones estratégicas, las mismas que se definen en el plan de gobierno determinados con los recursos necesarios y en un periodo de tiempo.

Bajo esta nueva propuesta de gestión se desarrolló el presente trabajo cuya viabilidad estuvo dada al principio por contar con los recursos como información de fuentes fidedignas, trabajos de investigaciones de diversos autores de universidades nacionales e internacionales, las cuales sirvieron como antecedentes, y punto de apoyo para realizar

la investigación, así mismo, se contó con los materiales, recursos económicos y el tiempo necesario para su desarrollo.

Del mismo modo, la investigadora trabaja como docente en la institución y cuenta con el apoyo de todos los trabajadores para la toma del instrumento de recopilación de información, que en esta ocasión es una encuesta, esto ayudará a obtener datos importantes necesarios para cumplir con el estudio.

El procesamiento de los datos se explica a continuación, después de aplicado el cuestionario, se procedió a organizar y analizar los datos obtenidos en función de los objetivos planteados, utilizando el software estadístico SPSS versión 25, posteriormente se establecieron las conclusiones y recomendaciones a las autoridades correspondientes, con el fin de realizar la correlación entre las variables.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Medida
Gestión pública por resultados	Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización y los resultados de su gestión. Este modelo de administración de los recursos públicos está centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos. (Makon,2000, p. 7)	La gestión por resultados se midió con un cuestionario tipo escala de Likert en cinco dimensiones como son: Planificación estratégica, presupuesto por resultados, gestión financiera, gestión de programas y proyectos y Monitoreo y evaluación	Planificación estratégica	Documentos de gestión	Escala de Likert
				Plan anual de trabajo	
				Participación del personal para la elaboración de documentos de gestión	
			Presupuesto por resultados	Gestión y distribución responsable de los recursos	Escala de Likert
				Uso adecuado de los bienes y materiales	
			Gestión financiera	Gestión adecuada de los recursos financieros	Escala de Likert
				Gestión de recursos propios	
			Gestión de programas y proyectos	Plan de participación de padres de familia	Escala de Likert
				Plan de pasantías e intercambio de experiencias	
				Alianzas estratégicas	
Monitoreo y evaluación	Plan de monitoreo y acompañamiento	Escala de Likert			
	Evaluación del desempeño laboral				
Variable Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Medida
Desempeño laboral	Es la manera en que los trabajadores cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. Se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un trabajador y cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa.	El desempeño laboral se medirá mediante un cuestionario tipo escala de Likert a través de las dimensiones: Clima laboral, formación y desarrollo personal, establecimiento de objetivos y participación del trabajador.	Clima laboral	Manejo de las relaciones laborales	Escala de Likert
				Trabajo en equipo	
			Formación y desarrollo personal Y profesional	Desarrollo personal	Escala de Likert
				Desarrollo profesional	
			Establecimiento de objetivos	Logro de objetivos	Escala de Likert
				Desarrollo de la profesionalidad	
			Participación del trabajador	Participación de actividades programadas	Escala de Likert

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1. Diseño Metodológico

Según Hernández y Mendoza (2018) sostienen que el diseño de investigación es una estrategia cuyo fin es obtener información para responder al planteamiento del problema. Así mismo, Valderrama (2013) afirma que los diseños para una investigación son acciones meditadas y planificadas, las cuales se usan para recolectar datos, responder al problema planteado, cumplir con los objetivos propuestos y aceptar o rechazar la hipótesis.

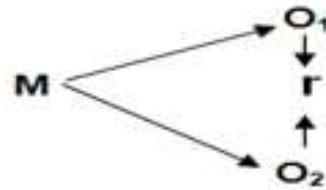
El enfoque realizado para esta investigación es el enfoque cuantitativo. Monje (2011) refiere que el enfoque cuantitativo se produce mediante una serie de procesos ordenados y de forma sistemática. Según (Hernández y Mendoza, 2018), “El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos organizados secuencial para comprobar ciertas suposiciones” (pp. 5-6)

El diseño planteado para el siguiente estudio es de tipo no experimental. Respecto a este diseño Hernández y Mendoza (2018), sostienen que cuando se trabajan estudios no experimentales no existe manipulación deliberada de las variables.

La investigación realizada es de corte transeccional donde los datos que se recolecten serán en una determinada ocasión, con respecto a las investigaciones correlacionales (Hernández y Mendoza, 2018), sostienen que:

“El nivel es descriptivo y correlacional: es descriptivo porque busca indagar sobre el nivel que presenta una o más variables en una determinada población y es correlacional ya que permite establecer la asociación entre dos variables, en un tiempo” (p. 178).

La siguiente figura corresponde al diseño de la investigación



Donde:

M = Muestra

O1 = Variable Independiente: Gestión pública por resultados

O2 = Variable Dependiente: Desempeño laboral

R = Relación entre las variables independiente y dependiente

### 3.2. Diseño muestral

#### 3.2.1 Población

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) señalan que es el conjunto de individuos que presentan características específicas. Las poblaciones se presentan en forma concreta en un determinado lugar y tiempo, así como accesibilidad.

La presente investigación estará conformada por 127 trabajadores de la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco – Lima.

**Figura 1 Composición de población de estudio**

<b>Cargo</b>	<b>N° de trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Directivos	5	4%
Docentes de secundaria	66	52%
Docentes de primaria	26	20%
Personal administrativo	24	19%
Auxiliares de Educación	6	5%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Muestra

Hernández y Mendoza (2018) sustentan que una muestra es un subconjunto de una población que está en estudio y sobre la cual se recolectarán datos.

La muestra seleccionada se obtuvo por muestreo probabilístico mediante la fórmula:

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

En donde:

z = 1.96 (Nivel de confianza = 95%)

p = 0.15 es la probabilidad de que los trabajadores estén de acuerdo

q = 0.85 es la probabilidad de que los trabajadores no estén de acuerdo

e = 0.05 (5% de error muestral)

N = 127 población de trabajadores de la Institución Educativa

Sustituyendo la ecuación tenemos:

$$n = \frac{(1.96^2) (0.15) (0.85) (127)}{0.05^2 \cdot (127 - 1) + (1.96^2) (0.15) (0.85)}$$
$$n = 77$$

Según los resultados obtenidos, la muestra estará formada por 77 trabajadores. En referencia al cargo que ocupan, se procedió a distribuir según la estructura porcentual de la población, quedando la muestra de la siguiente manera:

**Figura 2 Distribución de la muestra de estudio según %**

Cargo	N° de trabajadores
Directivos	3
Docentes de secundaria	40
Docentes de primaria	15
Personal administrativo	15
Auxiliares de educación	4
Total	77

**Nota. Fuente:** Elaboración propia

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

#### **Técnica**

La encuesta es el instrumento de aplicación y el cuestionario permitirá la recolección de datos, de manera ordenada y con el fin de responder a los objetivos planteados en la investigación. Hernández (et al, 2010) lo define como el grupo de preguntas relacionadas a cada variable investigada.

Para elaborar dichos instrumentos se tomará como referencia las dimensiones correspondientes a las variables a estudiar con un número determinado de preguntas. La encuesta consta de 30 preguntas en base a la escala de respuesta tipo Likert, el mismo se subdivide en dos partes:

La primera parte, Gestión pública por resultados, con un total de 16 preguntas con las siguientes formas de respuesta (Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre).

La segunda parte, Desempeño laboral con un total de 14 preguntas se evalúo a través de las siguientes respuestas (Muy inadecuado, Inadecuado, Regular, Adecuada, Muy adecuada).

La validación del instrumento se hizo por juicio de expertos y para determinar su confiabilidad, se utilizó el Alfa de Cronbach del cuestionario “Gestión pública por resultados y el desempeño laboral”, este es un índice de consistencia interna que toma valores de 0 y 1, cuanto más se acerque al extremo 1, es mayor la fiabilidad del instrumento.

Los resultados obtenidos luego de aplicado dicho índice fueron registrados en el cuadro 3 y 4 donde se observa un valor 0.893 lo que significa que es una herramienta altamente confiable, es decir, el cuestionario puede aplicarse en otras investigaciones.

**Figura 3 Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
<b>Casos</b>	<b>Válido</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>
	<b>Excluido<sup>a</sup></b>	<b>0</b>	<b>,0</b>
	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento  
Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Figura 4 Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,893	30

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### **3.4. Técnica estadística para el procesamiento de la información**

Después de haber sido aplicada la encuesta a los colaboradores de la Institución Educativa, se procedió a analizarlo en función de dar continuidad a la investigación. El procesamiento de la información estadística, se dio mediante el software estadístico SPSS versión 25 en español y Excel 2019, permitiendo presentar la información mediante tablas de análisis y gráficos para dar a conocer los resultados. Así mismo, se usó la correlación de Pearson como prueba de medición estadística e identifica la relación existente en las variables e indicadores propuestos, con el fin de llegar a los objetivos de investigación.

### **3.5. Aspectos éticos**

La presente investigación, ha respetado la información bibliográfica durante la planificación, desarrollo y después de terminar su realización. De igual forma, se respetó el contenido intelectual de los autores citados, así como los datos estadísticos y sus respectivas fuentes de información y el anonimato de los trabajadores encuestados.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1. Características de los trabajadores en la Institución Educativa “Mercedes Indacochea”

Enseguida se dan a conocer los resultados con respecto a los trabajadores, el sexo, cargo de desempeño y los años de servicio.

#### 4.1.1 Sexo de los trabajadores

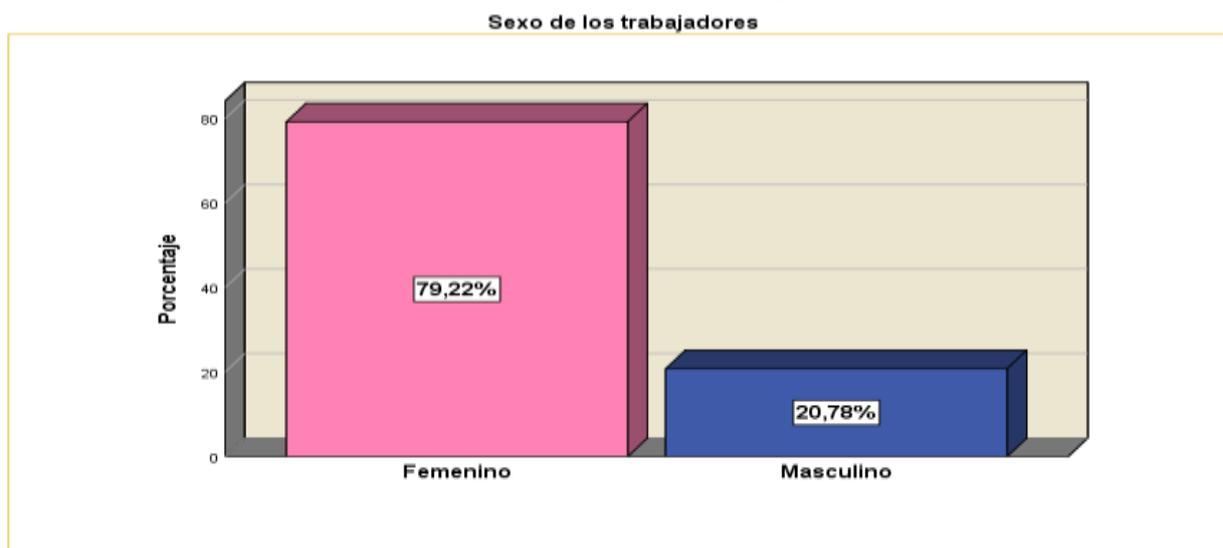
Se puede observar que el 79.2% de los encuestados son de sexo femenino, mientras que el otro 20.8% son de sexo masculino, como se presenta en la tabla 1 y gráfico 1.

Tabla 1 Sexo de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	61	79,2	79,2
	Masculino	16	20,8	100,0
	Total	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

Gráfico 1 Sexo de los trabajadores



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.1.2 Tiempo de servicio

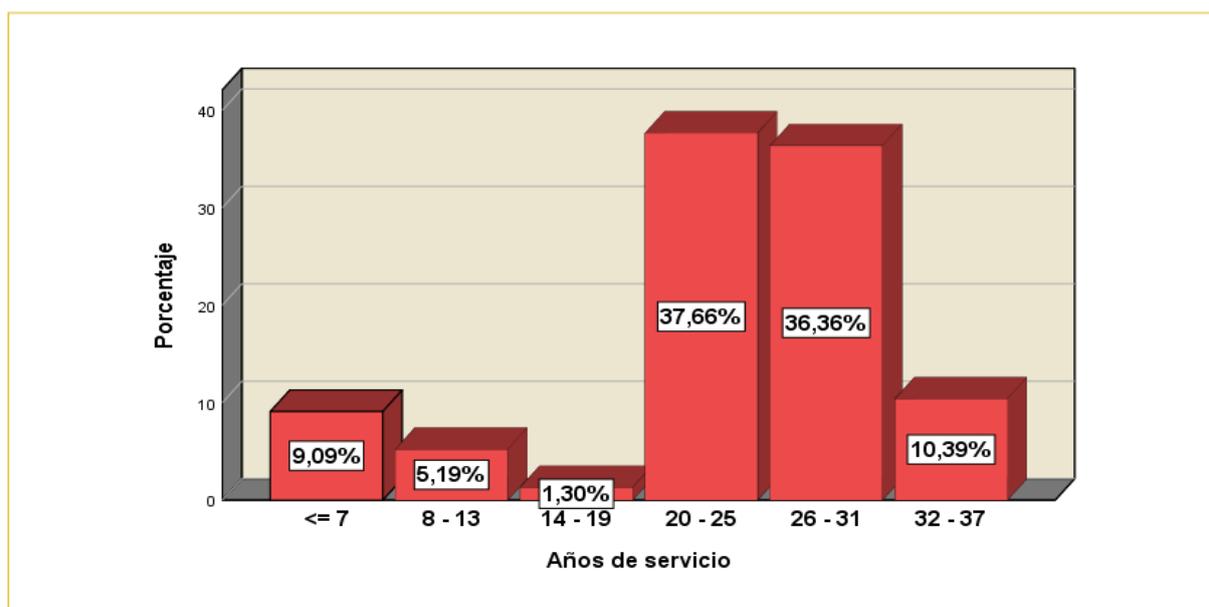
Según la tabla 2 se observa que los años de servicio de los trabajadores, se encuentra en mayor concentración entre la escala de 20 a 25 años de servicio, representando el 37,7%, mientras que el 36,4% se ubica los rangos de 26 a 31 años, Así mismo, un 15.6% de los trabajadores se encuentra ubicado en menos de 19 años de servicio en la institución educativa. Esto también se evidencia en el gráfico 2

Tabla 2 Años de servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido <= 7	7	9,1	9,1
8 - 13	4	5,2	14,3
14 - 19	1	1,3	15,6
20 - 25	29	37,7	53,2
26 - 31	28	36,4	89,6
32 - 37	8	10,4	100,0
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

Gráfico 2 Años de servicio de los trabajadores



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### 4.1.3 Cargo de desempeño

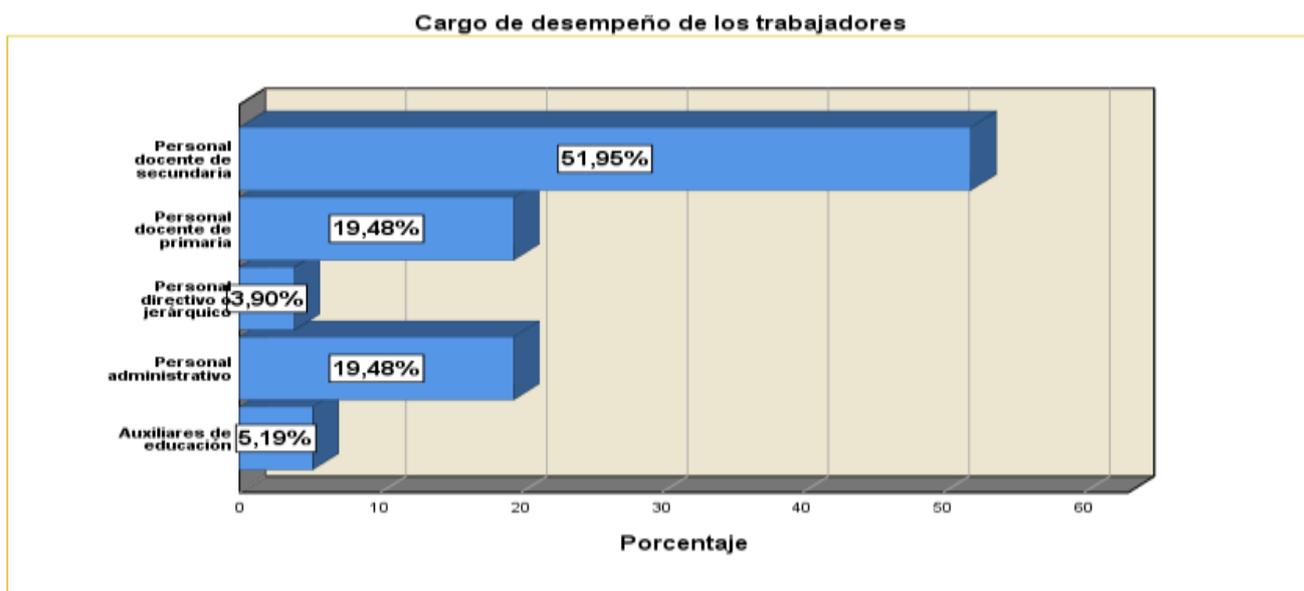
En tabla 3 y gráfico 3 se aprecia que, la mayoría de los trabajadores encuestados se ubican con un 51.9% son docentes de secundaria, mientras que el 48.1% de los trabajadores se ubica entre auxiliares de educación, personal administrativo, directivo y docentes de primaria.

**Tabla 3 Cargo de desempeño de los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Auxiliares de educación</b>	4	5,2	5,2
<b>Personal administrativo</b>	15	19,5	24,7
<b>Válido Personal directivo o jerárquico</b>	3	3,9	28,6
<b>Personal docente de primaria</b>	15	19,5	48,1
<b>Personal docente de secundaria</b>	40	51,9	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 3 Cargo de desempeño de los trabajadores**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

## 4.2 Gestión pública por resultados según los trabajadores

Se obtuvieron los resultados en base a los datos de la Institución Educativa “Mercedes Indacochea” fueron las siguientes:

### 4.2.1 Planificación estratégica según los trabajadores de la Institución Educativa “Mercedes Indacochea”.

A continuación, se aprecian los resultados referentes a la planificación estratégica según los trabajadores, los cuales fueron tomados en el cuestionario.

#### 4.2.1.1 Relación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su relación con documentos de gestión

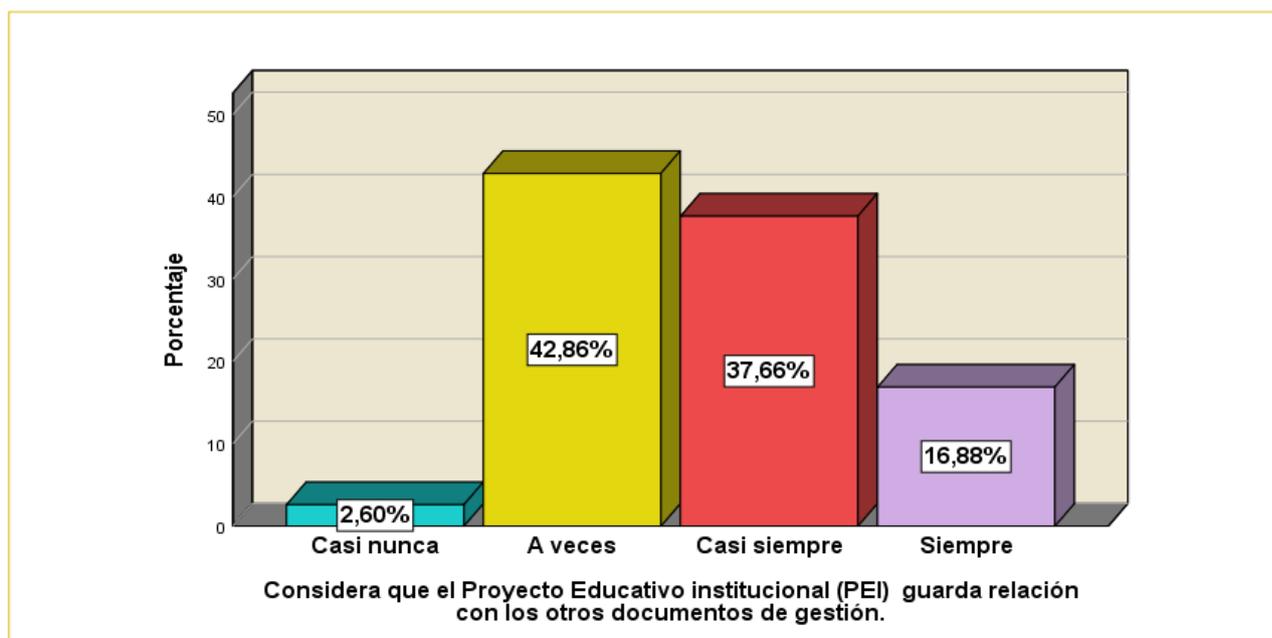
El 2.6% de los trabajadores encuestados considera que casi nunca, el PEI guarda relación con los otros documentos de gestión, mientras el 16.9% de los trabajadores encuestados considera que siempre guarda relación con otros documentos de gestión. El 37.7 % de los trabajadores encuestados considera que casi siempre, el PEI guarda relación con los otros documentos de gestión, mientras que el 42.9% indica que a veces, existe esta relación, según lo observado en la tabla 4 y gráfico 4.

**Tabla 4 El PEI guarda relación con los otros documentos de gestión**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Casi nunca</b>	2	2,6	2,6
<b>A veces</b>	33	42,9	45,5
<b>Casi siempre</b>	29	37,7	83,1
<b>Siempre</b>	13	16,9	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 4 El PEI guarda relación con los otros documentos de gestión**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.1.2 Plan de trabajo al año según las necesidades y demandas de la Institución

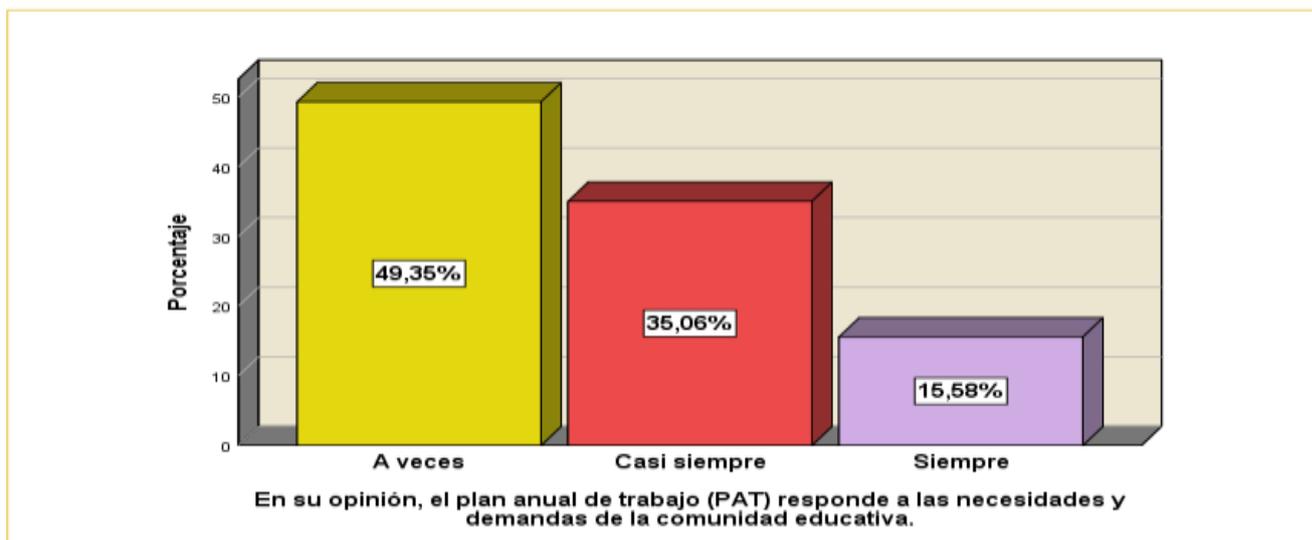
De acuerdo a la tabla 5 y gráfico 5, el 15,6% de los trabajadores respondieron que siempre, el 35,1% indicaron que casi siempre, mientras que el 49,4% de los trabajadores consideran que el trabajo se sustenta en un proyecto al año y que a veces este responde conforme a los problemas de la comunidad educativa.

**Tabla 5 El plan anual de trabajo según necesidades y demandas de la IE**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>A veces</b>	38	49,4	49,4
<b>Casi siempre</b>	27	35,1	84,4
<b>Siempre</b>	12	15,6	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 5 El plan anual de trabajo según necesidades y demandas de la IE**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.1.3 Revisión anual de documentos de gestión

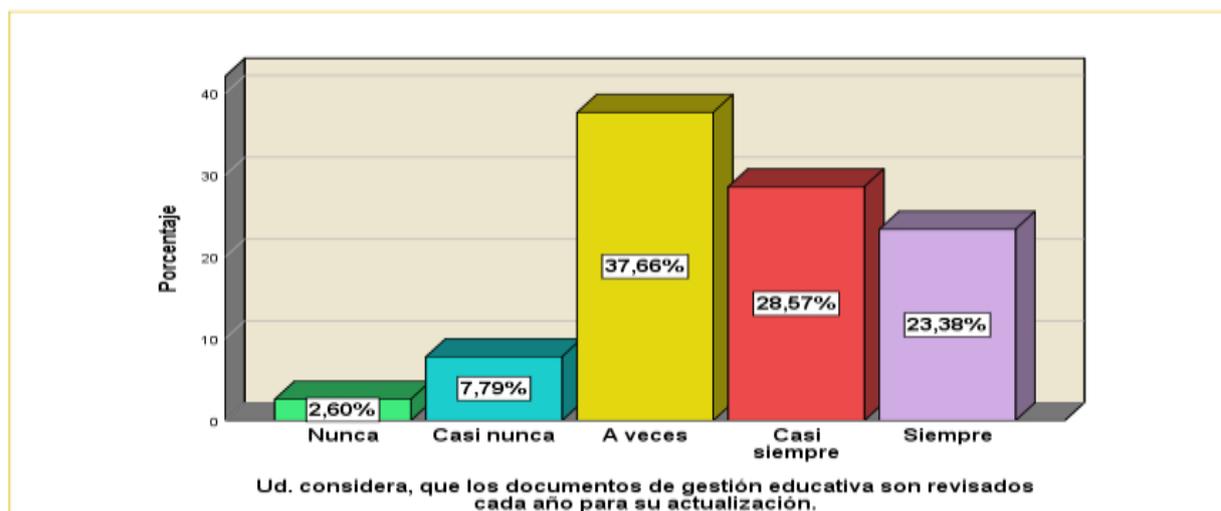
Según la tabla 6 y el gráfico 6, el 2.6 % de los trabajadores de la Institución Educativa consideran que nunca se hace una revisión anual de los documentos de gestión, mientras el 7.8% respondieron que casi nunca. De la misma forma, el 23.4% consideran que siempre se hace una revisión anual de los documentos de gestión, el 28.6 % de los trabajadores consideran que casi siempre se hace una revisión anual y el 37.7% considera que a veces se produce.

**Tabla 6 Revisión anual de documentos de gestión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	2	2,6	2,6
<b>Casi nunca</b>	6	7,8	10,4
<b>Válido A veces</b>	29	37,7	48,1
<b>Casi siempre</b>	22	28,6	76,6
<b>Siempre</b>	18	23,4	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 6 Revisión anual de documentos de gestión**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### **4.2.1.4 Participación del personal en la realización de los documentos de gestión educativa.**

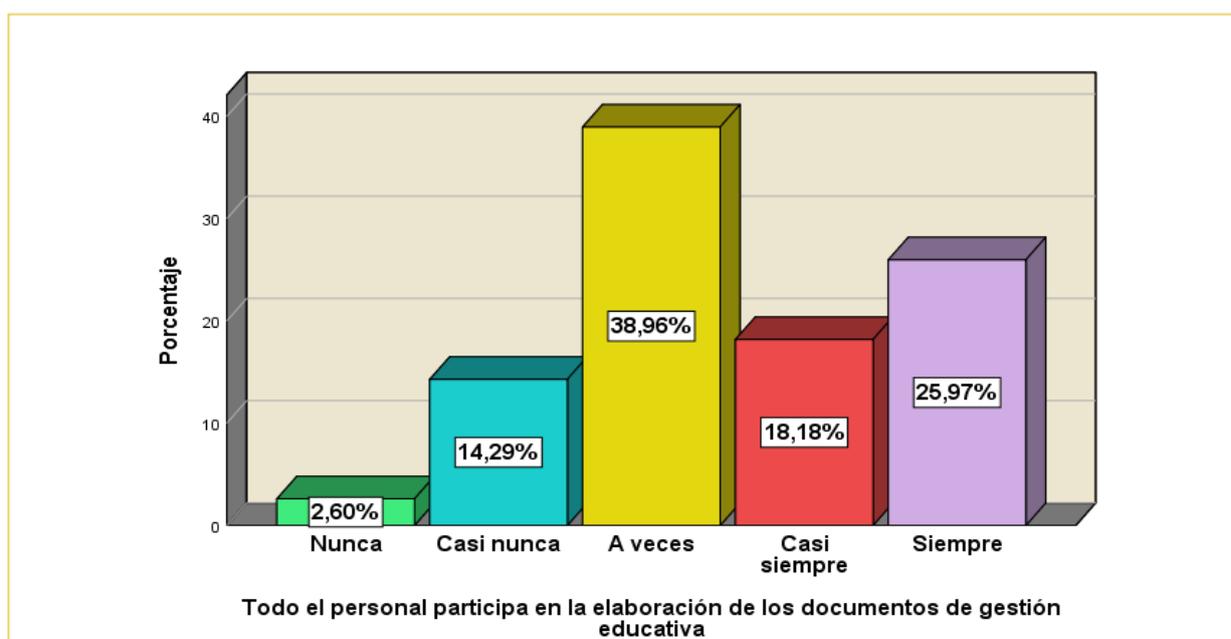
Según la tabla 7 y gráfico 7 se puede observar que el 2.6% de los trabajadores indica que nunca ha participado en el desarrollo de los documentos de gestión, mientras que el 14.3% indica que casi nunca tuvieron participación, el 18.2% indica que casi siempre tuvieron participación. De igual manera, 26% de los trabajadores indican que siempre tuvieron participación y el 39% de los trabajadores indican que a veces tuvieron participación en la elaboración de dichos documentos.

**Tabla 7 Participación del personal en elaboración de documentos de gestión**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Nunca</b>	2	2,6	2,6
<b>Casi nunca</b>	11	14,3	16,9
<b>Válido A veces</b>	30	39,0	55,8
<b>Casi siempre</b>	14	18,2	74,0
<b>Siempre</b>	20	26,0	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 7 Participación del personal en elaboración de documentos de gestión**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.1.5 Promedio general de la dimensión planificación estratégica

Conforme a la tabla 8, se aprecia que el 46.8% de los trabajadores indica que casi siempre se produce planificación estratégica, el 29.9% señala a veces y el 23.4% de los trabajadores señala que siempre se produce la planificación estratégica en la Institución.

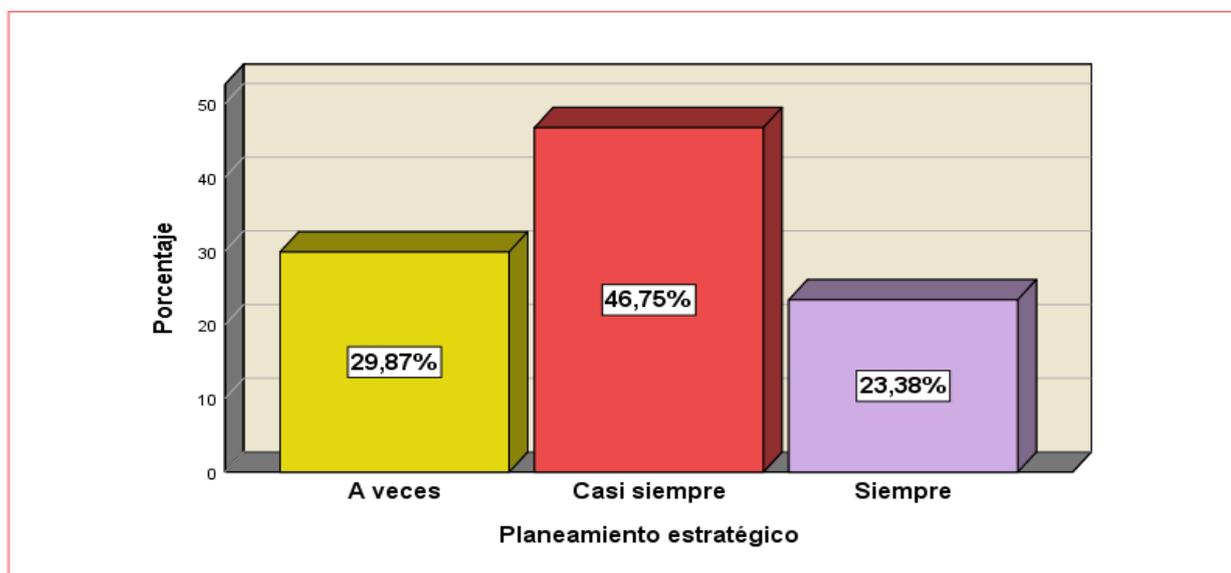
Esto también se demuestra en el gráfico 8.

**Tabla 8 Promedio general de la dimensión planificación estratégica**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>A veces</b>	23	29,9	29,9
<b>Válido Casi siempre</b>	36	46,8	76,6
<b>Siempre</b>	18	23,4	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 8 Promedio general de la dimensión planificación estratégica**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

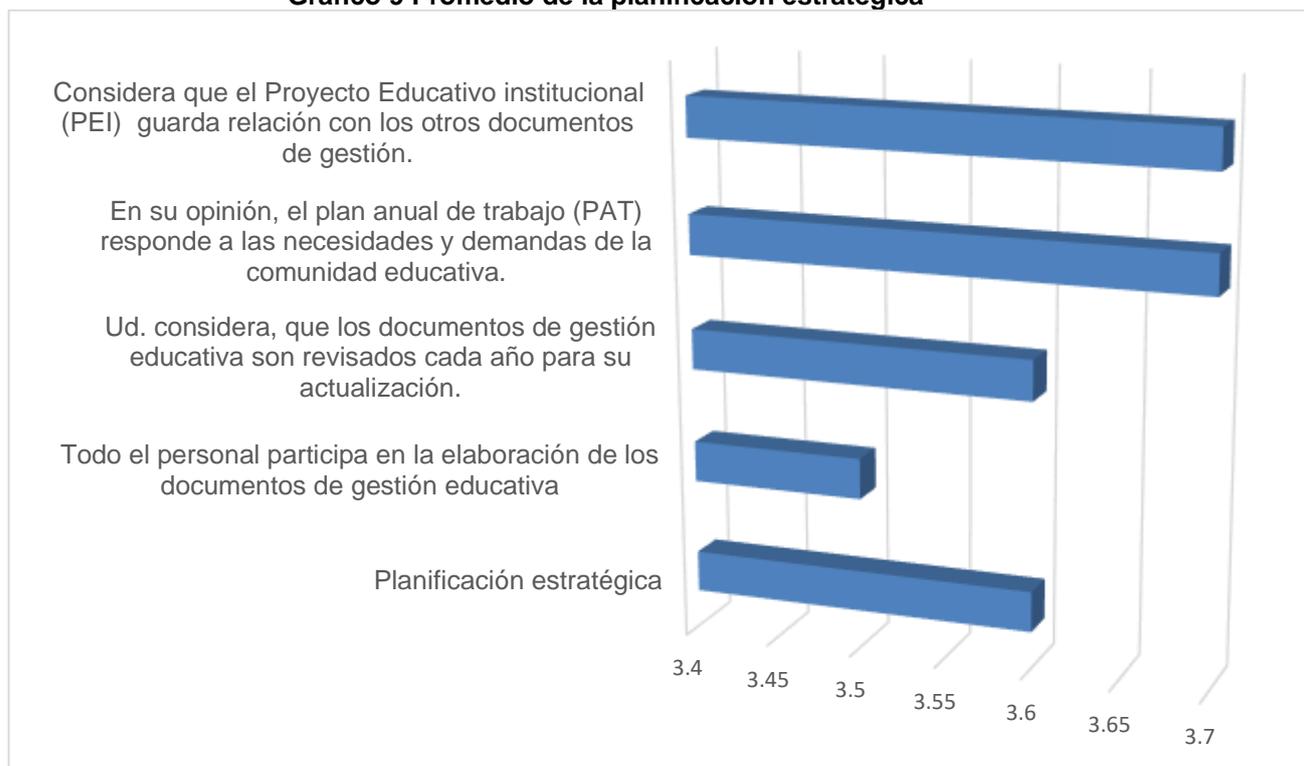
También se presentó el promedio general de la planificación estratégica, observándose un promedio de 3.6 indicando un valor cualitativo “Casi siempre”. Dichos resultados quedan demostrados en la tabla 9 y en el gráfico 9.

**Tabla 9 Promedio de la planificación estratégica**

	Media	Valor cualitativo
Considera que el Proyecto Educativo institucional (PEI) guarda relación con los otros documentos de gestión.	3.7	Casi siempre
En su opinión, el plan anual de trabajo (PAT) responde a las necesidades y demandas de la comunidad educativa.	3.7	Casi siempre
Ud. considera, que los documentos de gestión educativa son revisados cada año para su actualización.	3.6	Casi siempre
Todo el personal participa en la elaboración de los documentos de gestión educativa	3.5	Casi siempre
<b>Planificación estratégica</b>	<b>3.6</b>	<b>Casi siempre</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 9 Promedio de la planificación estratégica**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### **4.2.2 Presupuestos por resultados según los trabajadores de la Institución Educativa “Mercedes Indacochea”.**

A continuación, se aprecian los resultados referentes a presupuesto por resultados según los trabajadores de la Institución Educativa “Mercedes Indacochea”

##### **4.2.2.1 Distribución equitativa de bienes y materiales entregados por el MINEDU**

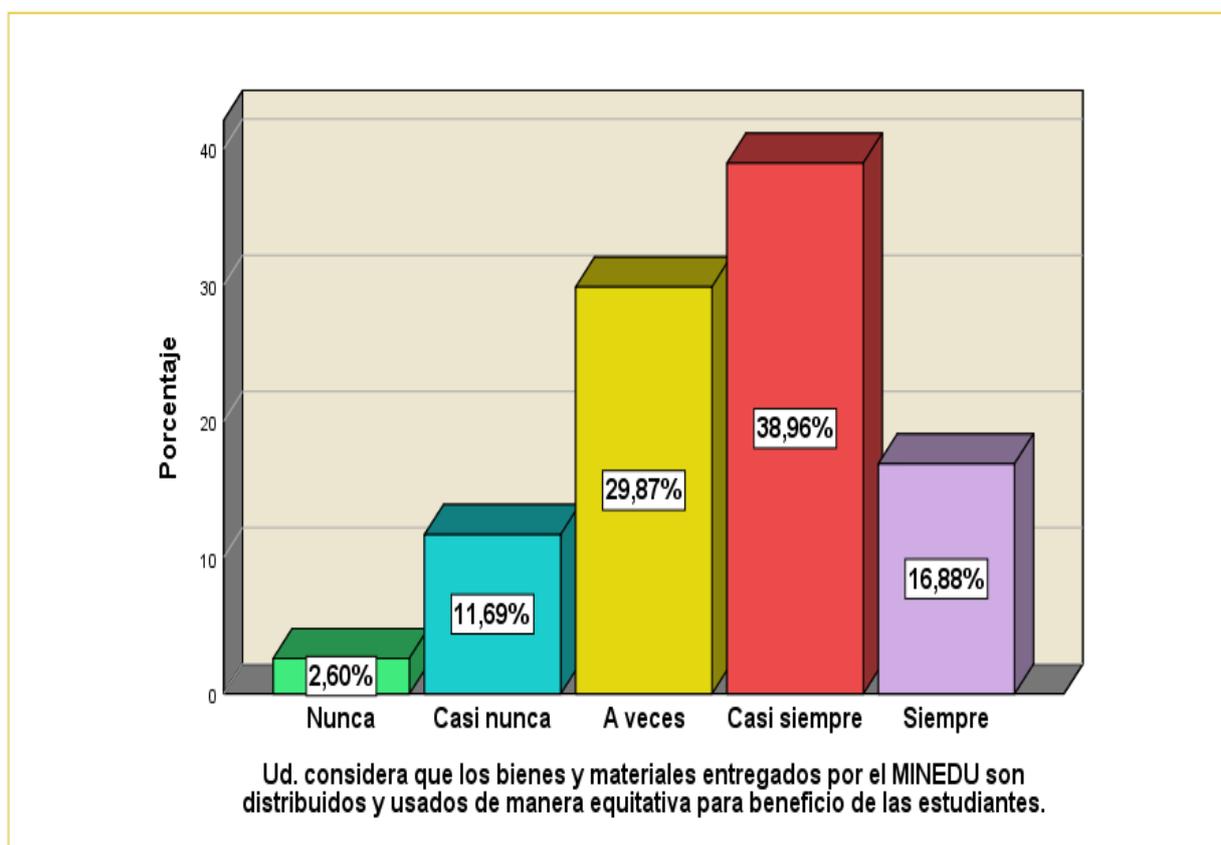
Según la tabla 10, se puede conocer que el 11.7% de los encuestados indica que nunca y casi nunca se distribuyen equitativamente los bienes y materiales, mientras que el 16.9% indica que siempre. Así mismo, el 29.9% manifiesta que a veces y el 39% de los trabajadores indica que casi siempre se da esta distribución equitativa de los recursos entregados por el MINEDU. Esto también se observa en el gráfico 10.

**Tabla 10 Distribución de bienes y materiales del MINEDU**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	2	2,6	2,6
<b>Casi nunca</b>	9	11,7	14,3
<b>A veces</b>	23	29,9	44,2
<b>Válido Casi siempre</b>	30	39,0	83,1
<b>Siempre</b>	13	16,9	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 10 Distribución de bienes y materiales del MINEDU**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.2.2 Recursos entregados de acuerdo a las actividades planificadas

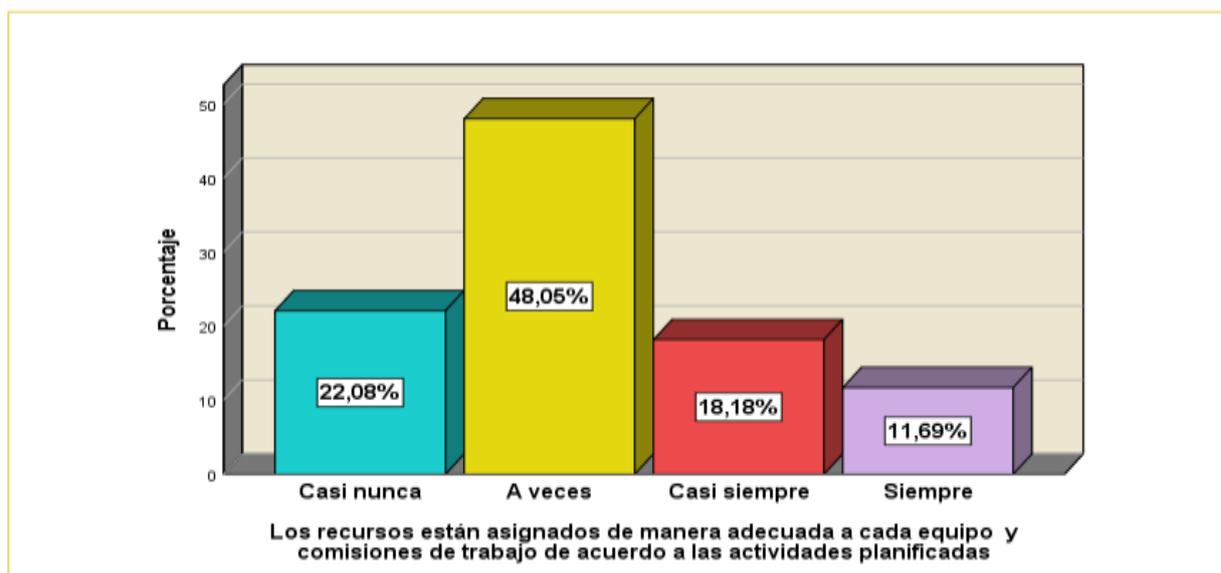
De acuerdo a la tabla 11 y gráfico 11, se puede observar el 22,1% de los trabajadores indican que casi nunca, los recursos entregados están de acuerdo a las actividades planificadas, así mismo 48.1% indica que a veces se hacen de acuerdo a las actividades planificadas, un 18.2% indica que casi siempre están de acuerdo a las actividades planificadas y 11.7% de los trabajadores consideran que siempre los recursos entregados se hacen en relación a las actividades planificadas.

**Tabla 11 Recursos entregados de acuerdo a las actividades planificadas**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Casi nunca</b>	17	22,1	22,1
<b>A veces</b>	37	48,1	70,1
<b>Válido Casi siempre</b>	14	18,2	88,3
<b>Siempre</b>	9	11,7	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 11 Recursos entregados de acuerdo a las actividades planificadas**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### 4.2.2.3 Gestión y distribución de recursos para las aulas y la Institución

#### Educativa de forma adecuada

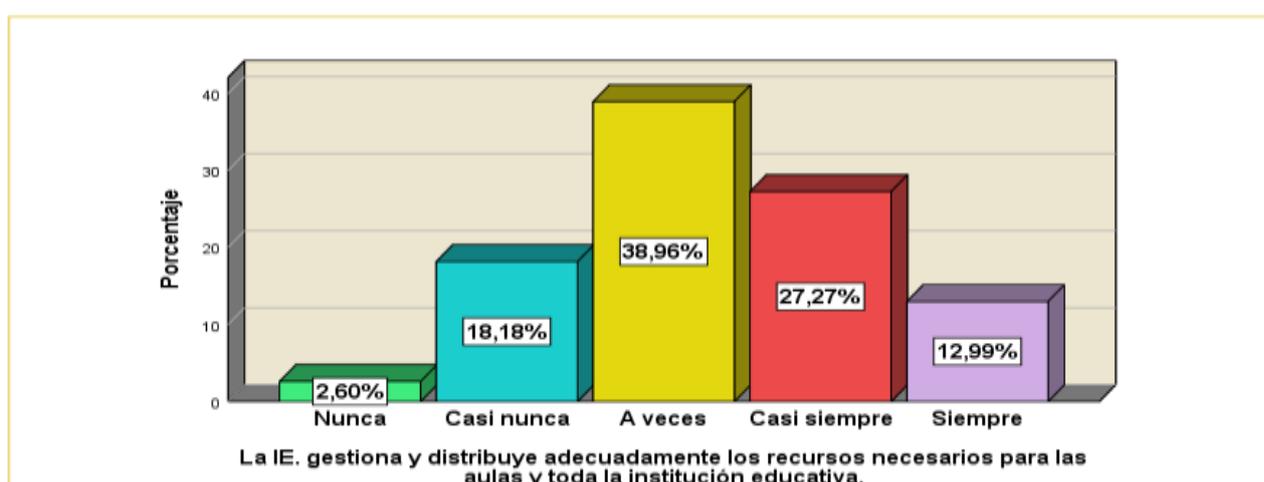
De acuerdo a la tabla 12 y gráfico 12 se puede observar que el 2.6% de los trabajadores indica que nunca se gestiona y distribuye adecuadamente los recursos, un 18.2% indica que casi nunca se gestiona y distribuye en forma adecuada, el 39% indica que a veces se gestiona y distribuye en forma adecuada, un 27.3% indica que casi siempre se gestiona y distribuye y por último el 10% de los trabajadores indica que se gestiona y distribuye en forma adecuada los recursos de la Institución Educativa.

**Tabla 12 Gestión y distribución adecuada de los recursos**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Nunca</b>	2	2,6	2,6
<b>Casi nunca</b>	14	18,2	20,8
<b>Válido A veces</b>	30	39,0	59,7
<b>Casi siempre</b>	21	27,3	87,0
<b>Siempre</b>	10	13,0	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 12 Gestión y distribución adecuada de los recursos**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.2.4 Promedio General del presupuesto por resultados según los trabajadores

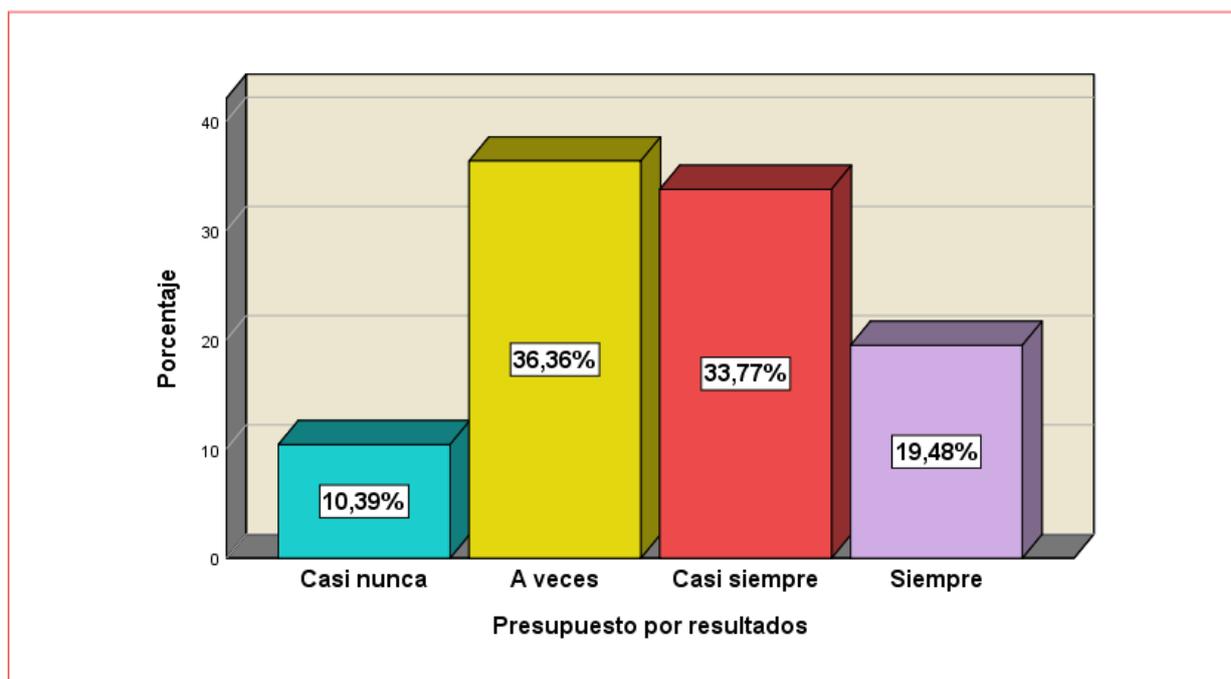
De acuerdo a la tabla 13 y gráfico 13 se puede observar que en cuanto al promedio general de la dimensión presupuesto por resultados indica que 46.8% casi nunca y a veces se presenta esta dimensión, el 33.8% señala casi siempre y el 19.5% siempre se presenta el presupuesto por resultados según los trabajadores.

**Tabla 13 Promedio general del presupuesto por resultados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Casi nunca</b>	8	10,4	10,4
<b>A veces</b>	28	36,4	46,8
<b>Válido Casi siempre</b>	26	33,8	80,5
<b>Siempre</b>	15	19,5	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 13 Promedio general del presupuesto por resultados**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

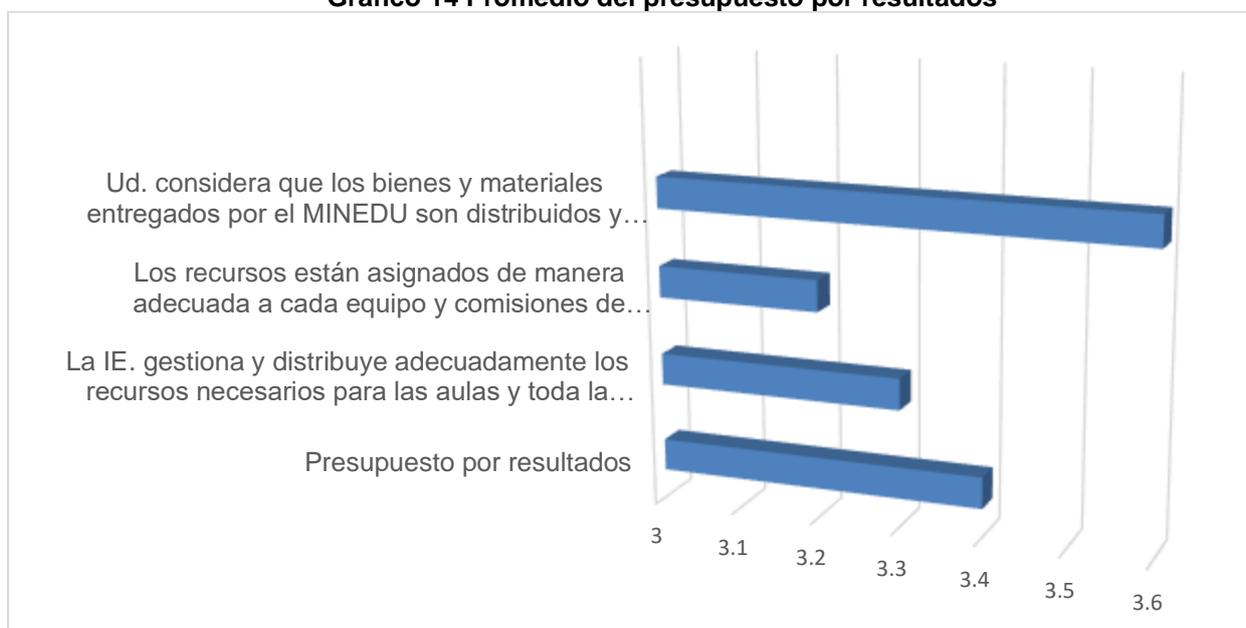
También se presentó en la tabla 14, el promedio general del presupuesto por resultados, observándose un promedio de 3.4 indicando un valor cualitativo “A veces”. Estos datos también se pueden apreciar en el gráfico 14.

**Tabla 14 Promedio del presupuesto por resultados**

	<b>Media</b>	<b>Valor cualitativo</b>
Ud. considera que los bienes y materiales entregados por el MINEDU son distribuidos y usados de manera equitativa para beneficio de las estudiantes.	3.6	Casi siempre
Los recursos están asignados de manera adecuada a cada equipo y comisiones de trabajo de acuerdo a las actividades planificadas.	3.2	A veces
La IE. gestiona y distribuye adecuadamente los recursos necesarios para las aulas y toda la institución educativa.	3.3	A veces
<b>Presupuesto por resultados</b>	<b>3.4</b>	<b>A veces</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 14 Promedio del presupuesto por resultados**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### 4.2.3 Gestión financiera según los trabajadores de la Institución Educativa “Mercedes Indacochea”.

A continuación, se aprecian los resultados referentes a la gestión financiera según los trabajadores de la Institución Educativa “Mercedes Indacochea”.

#### 4.2.3.1 Gestión adecuada de los recursos financieros en la Institución Educativa

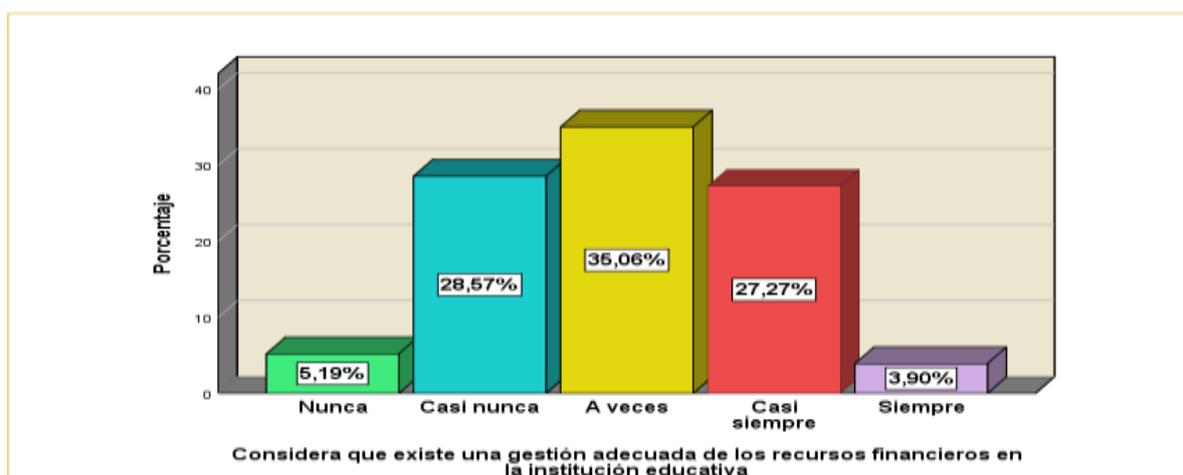
Conforme a la tabla 15 y gráfico 15, el 33.2% de los trabajadores indican que nunca y casi nunca existe una adecuada gestión de los recursos, el 27.3% indican que casi siempre y el 35.1% de los trabajadores indican que a veces los recursos financieros son gestionados de forma adecuada.

**Tabla 15 Gestión adecuada de los recursos financieros**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	4	5,2	5,2
<b>Casi nunca</b>	22	28,6	33,8
<b>A veces</b>	27	35,1	68,8
<b>Válido Casi siempre</b>	21	27,3	96,1
<b>Siempre</b>	3	3,9	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 15 Gestión adecuada de los recursos financieros**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### 4.2.3.2 Generación de recursos propios

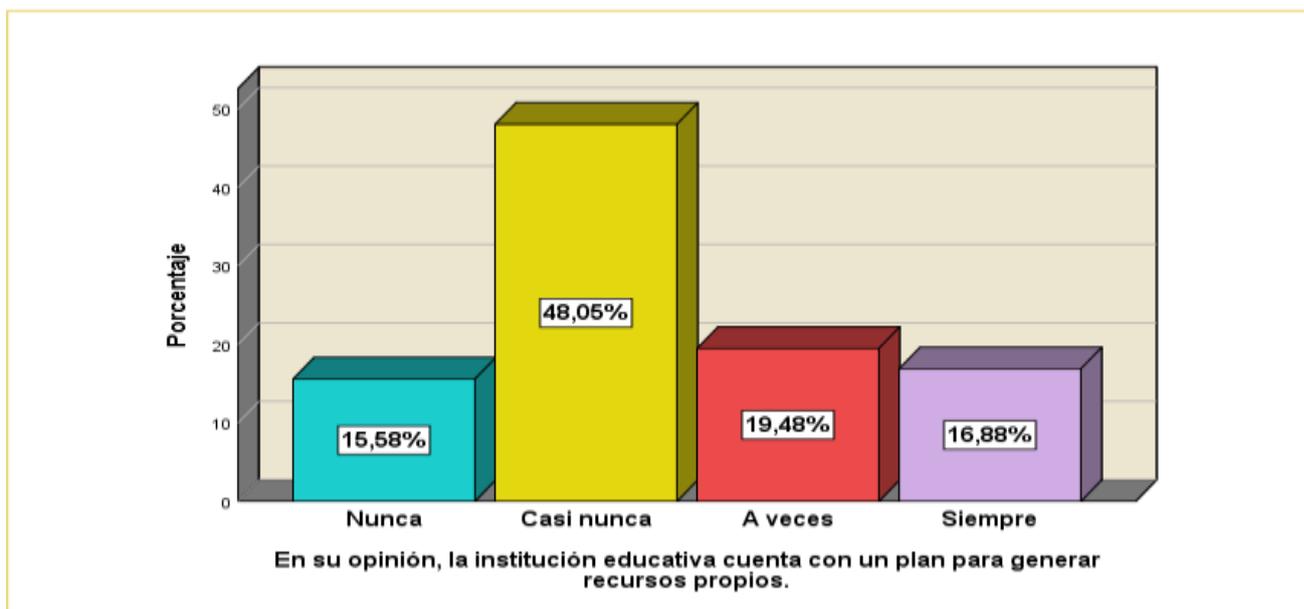
De acuerdo a la tabla 16 y gráfico 16, se observa que el 15.6% de los trabajadores considera que nunca cuenta con un plan de gestión recursos propios, el 16.9% de los trabajadores indica que siempre hay un plan de recursos propios, el 19.5% indica que a veces hay un plan de generación de recursos y el 48.1% de los trabajadores manifiesta que casi nunca existe un plan de recursos propios en la IE.

**Tabla 16 Plan de generación para generar recursos propios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	12	15,6	15,6
<b>Casi nunca</b>	37	48,1	63,6
<b>Válido A veces</b>	15	19,5	83,1
<b>Siempre</b>	13	16,9	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 16 Plan de generación para generar recursos propios**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.3.3 Presentación de informe sobre la gestión financiera en forma periódica

De acuerdo a la tabla 17, se observa que el 10.4% de los trabajadores considera que siempre se realiza un informe financiero en forma periódica, el 11.7% considera que casi siempre se presenta un informe financiero, mientras que un 13% considera nunca se presenta este informe, el 28.6% considera que a veces se presenta el informe, así mismo, el 36.4% de los trabajadores indica que casi nunca se realiza esta presentación del informe sobre la gestión financiera en forma periódica. Estos datos se observan también en el gráfico 17.

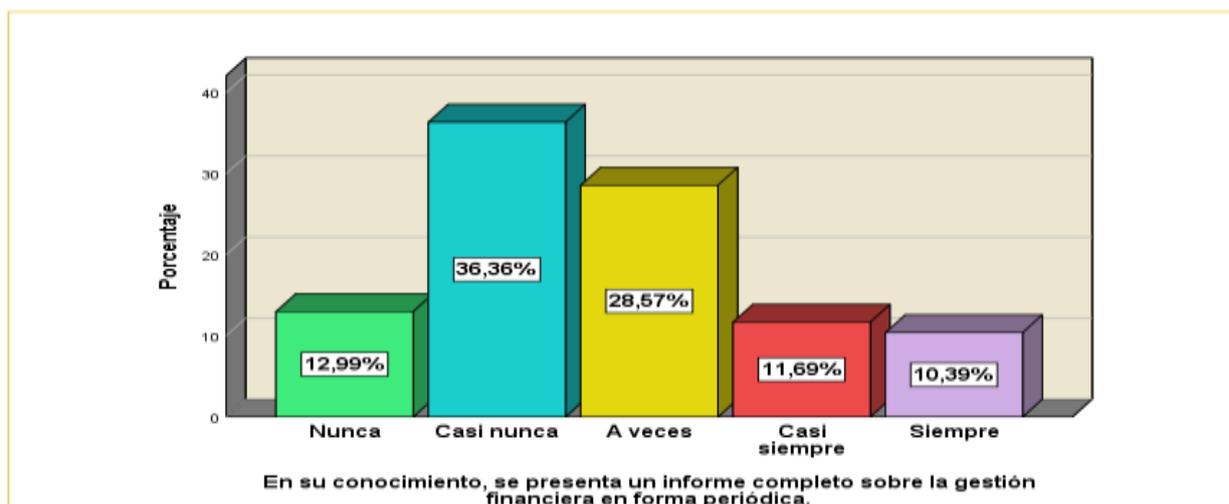
**Tabla 17 Presentación de informe sobre gestión financiera en forma periódica**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	10	13,0	13,0
<b>Casi nunca</b>	28	36,4	49,4
<b>A veces</b>	22	28,6	77,9
<b>Válido</b> <b>Casi siempre</b>	9	11,7	89,6
<b>Siempre</b>	8	10,4	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

**Gráfico 17 Presentación de informe sobre gestión financiera en forma periódica**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

#### 4.2.3.4 Promedio general de la gestión financiera según los trabajadores

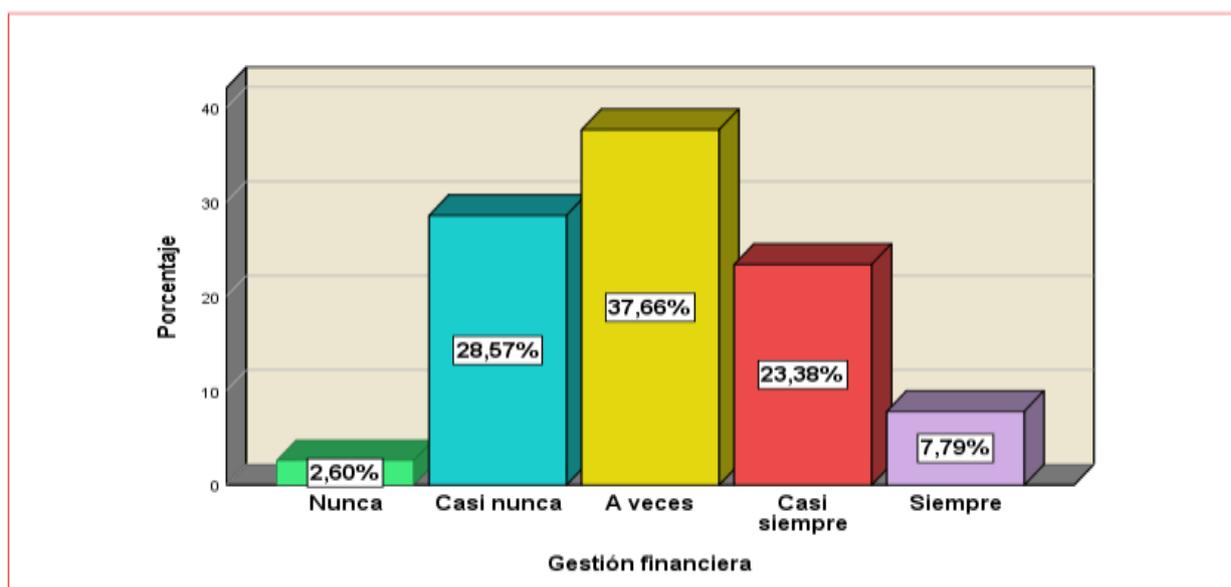
Según la tabla 18 y el gráfico 18, el 31.2% de los trabajadores de la Institución Educativa, indica que nunca y casi nunca se presenta una gestión financiera, mientras que el 37.7% indica que casi siempre y el 32.3% señala que si existe una buena gestión financiera en la Institución Educativa.

**Tabla 18 Promedio general de la gestión financiera**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	2	2,6	2,6
<b>Casi nunca</b>	22	28,6	31,2
<b>Válido A veces</b>	29	37,7	68,8
<b>Casi siempre</b>	18	23,4	92,2
<b>Siempre</b>	6	7,8	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 18 Promedio general de la gestión financiera**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

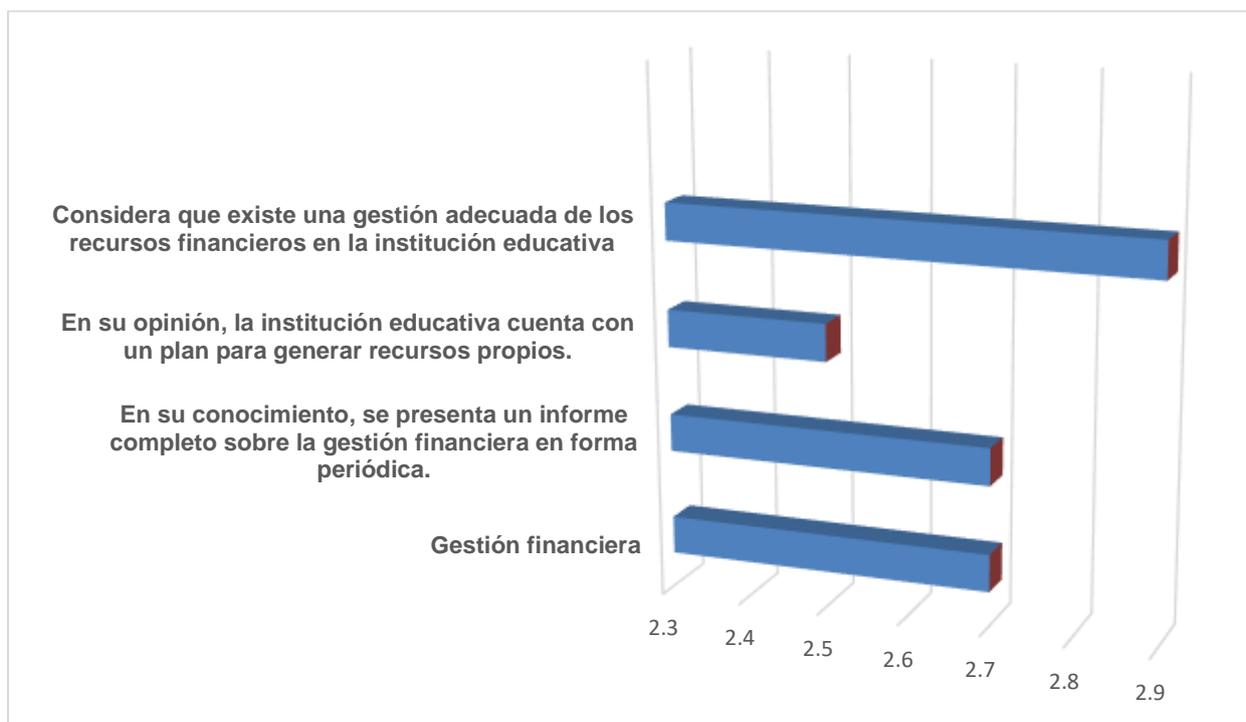
También se presentó en la tabla 19, el promedio general de la gestión financiera, observándose un promedio de 2.7 indicando un valor cualitativo “A veces”. Estos datos también se pueden apreciar en el gráfico 19.

**Tabla 19 Promedio general de gestión financiera**

	<b>Media</b>	<b>Valor cualitativo</b>
Considera que existe una gestión adecuada de los recursos financieros en la institución educativa	2.9	A veces
En su opinión, la institución educativa cuenta con un plan para generar recursos propios.	2.5	A veces
En su conocimiento, se presenta un informe completo sobre la gestión financiera en forma periódica.	2.7	A veces
<b>Gestión financiera</b>	<b>2.7</b>	<b>A veces</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 19 Promedio general de la gestión financiera**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

## 4.2.4 Gestión de programas y proyectos de acuerdo a los trabajadores de la Institución Educativa “Mercedes Indacochea”.

### 4.2.4.1 Participación de padres de familia en acciones académicas

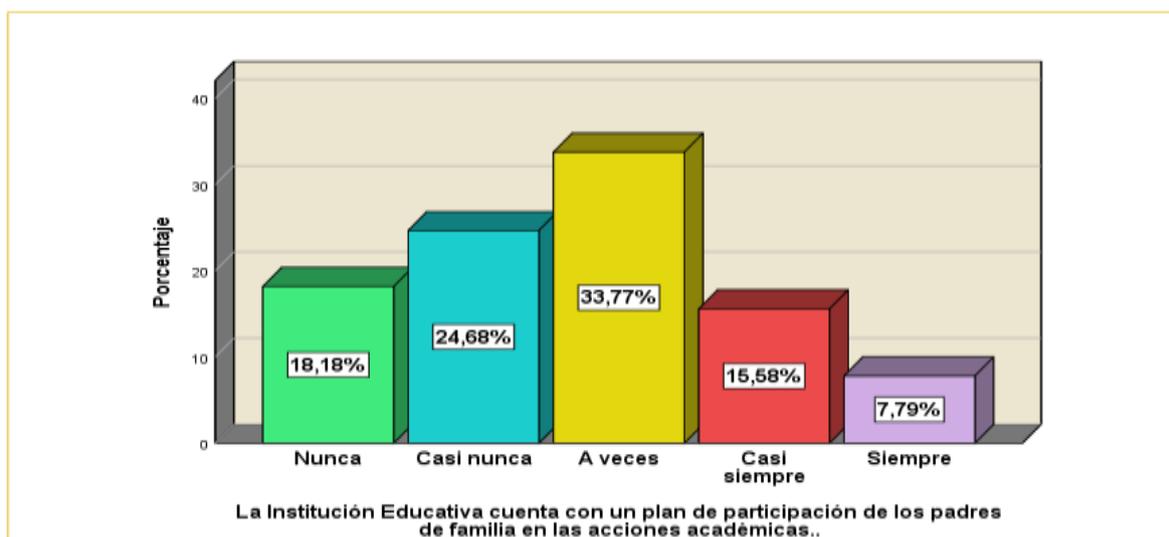
De acuerdo a la tabla 20 y el gráfico 20, los datos que se obtuvieron son que el 42.9% de los trabajadores considera que nunca y casi nunca existe un plan donde los padres participen en la gestión escolar y el 33.8% de los trabajadores considera que a veces existe este plan.

**Tabla 20 Participación de padres de familia en acciones académicas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	14	18,2	18,2
<b>Casi nunca</b>	19	24,7	42,9
<b>Válido A veces</b>	26	33,8	76,6
<b>Casi siempre</b>	12	15,6	92,2
<b>Siempre</b>	6	7,8	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 20 Participación de padres de familia en acciones académicas**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.4.2 Plan de pasantías e intercambio de experiencias con otras instituciones enmarcados en los documentos de gestión.

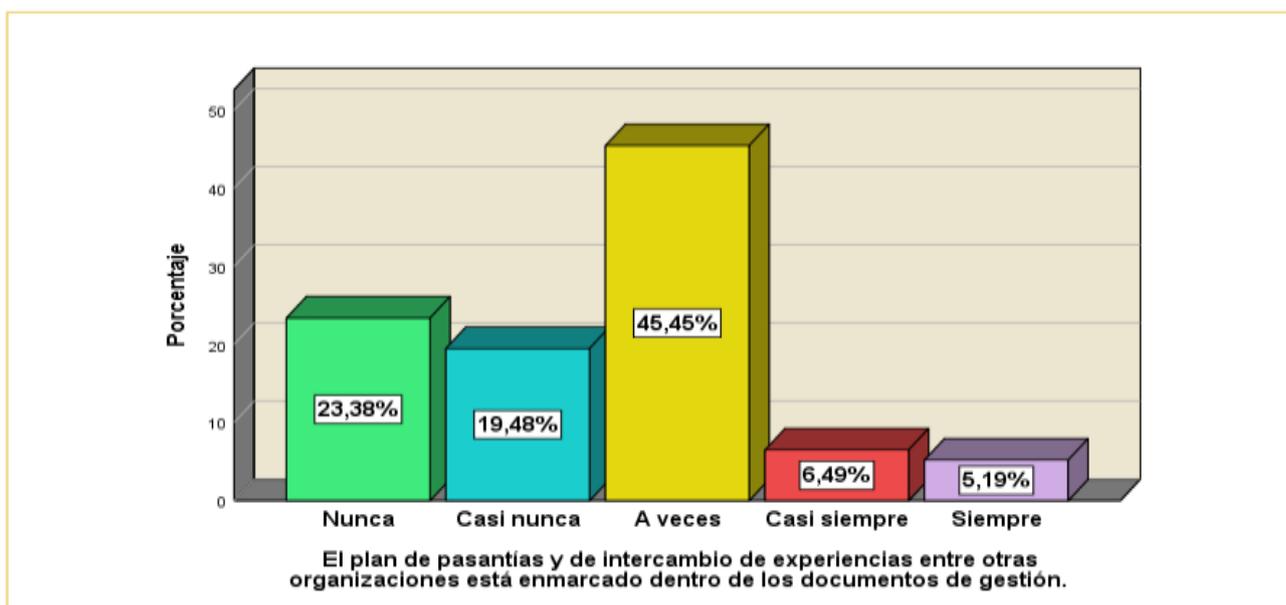
De acuerdo a la tabla 21 y gráfico 21 se puede observar que el 42.9% de los trabajadores considera que nunca y casi nunca se cuenta con un plan de pasantía e intercambio de experiencias, el 45.5% indica que a veces se cuenta con este plan, mientras que un 11.7% indica que casi siempre y siempre se cuenta con este plan de pasantía.

**Tabla 21 Plan de pasantías y de intercambio de experiencias en documentos de gestión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	18	23,4	23,4
<b>Casi nunca</b>	15	19,5	42,9
<b>Válido A veces</b>	35	45,5	88,3
<b>Casi siempre</b>	5	6,5	94,8
<b>Siempre</b>	4	5,2	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 21 Plan de pasantías y de intercambio de experiencias en documentos de gestión**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.4.3 Alianzas estratégicas con otras instituciones en los documentos de gestión.

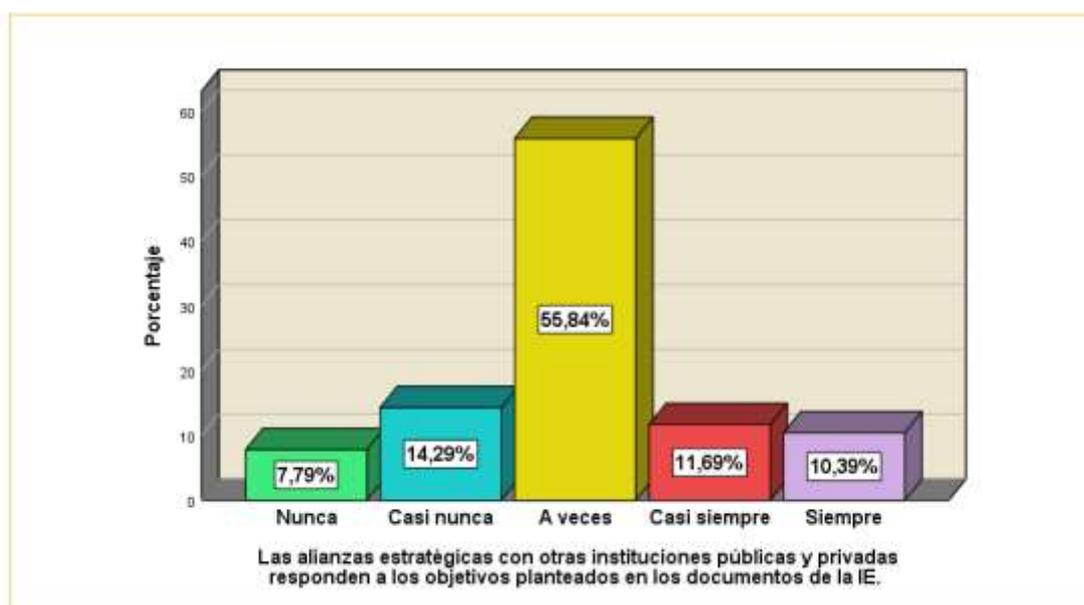
El 22.1% de los trabajadores indica que nunca y casi nunca considera que hay alianzas estratégicas, el 22.1% considera que siempre y casi siempre lo existe, mientras que el 55.8% considera que a veces existe este plan en alianzas estratégicas según lo observado en la tabla 22 y gráfico 22.

**Tabla 22 Alianzas estratégicas con otras instituciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	6	7,8	7,8
<b>Casi nunca</b>	11	14,3	22,1
<b>A veces</b>	43	55,8	77,9
<b>Casi siempre</b>	9	11,7	89,6
<b>Siempre</b>	8	10,4	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 22 Alianzas estratégicas con otras instituciones**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.4.4 Promedio general sobre proyectos según los trabajadores

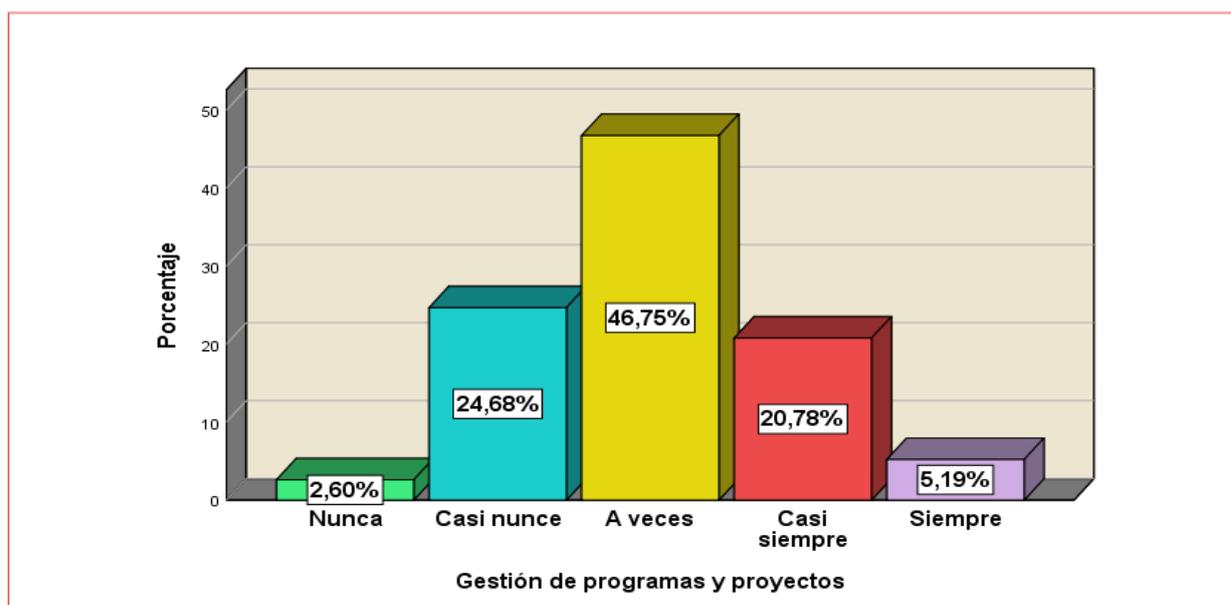
Conforme la tabla 23 y gráfico 23 se puede observar que el 27.3% de los trabajadores indican que nunca y casi nunca se presenta un plan sobre la gestión y/o proyectos, el 46.5% señala que a veces y el 26% indica que casi siempre y siempre se presenta estos documentos.

**Tabla 23 Promedio general de la gestión de programas y proyectos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	2	2,6	2,6
<b>Casi nunca</b>	19	24,7	27,3
<b>A veces</b>	36	46,8	74,0
<b>Válido</b>			
<b>Casi siempre</b>	16	20,8	94,8
<b>Siempre</b>	4	5,2	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 23 Promedio general de la gestión de programas y proyectos**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

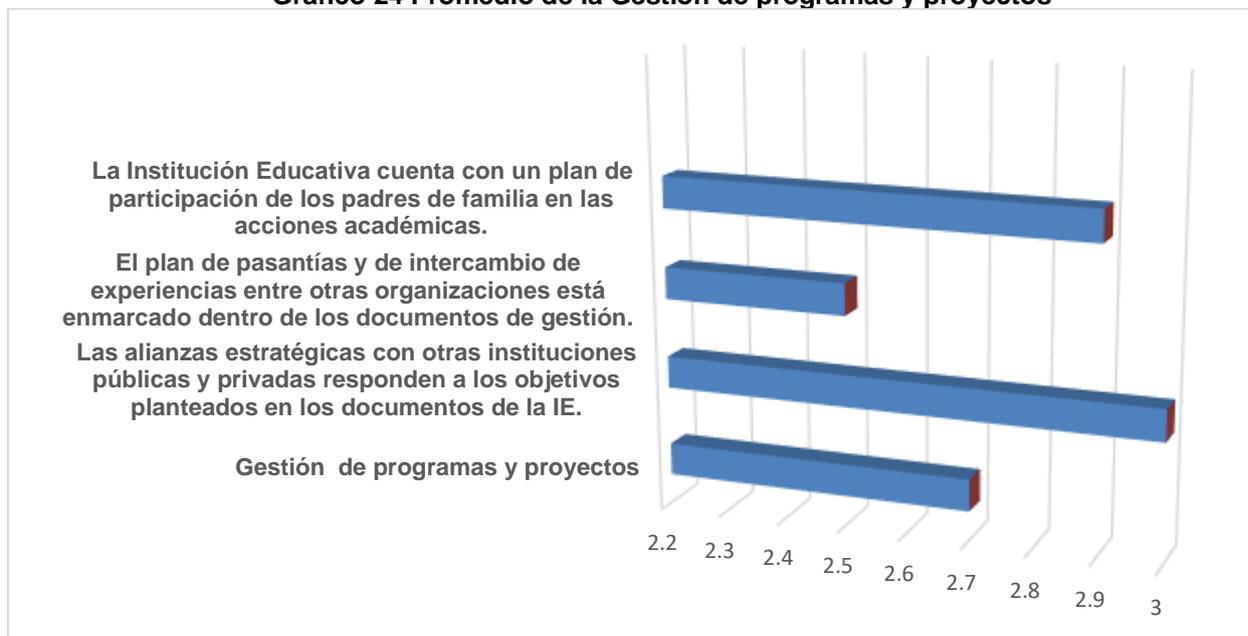
También se presentó en la tabla 24, el promedio general, observándose un promedio de 2.7 indicando un valor cualitativo “A veces”. Estos datos también se pueden apreciar en el gráfico 24.

**Tabla 24 Promedio de la Gestión de programas y proyectos**

	<b>Media</b>	<b>Valor cualitativo</b>
La Institución Educativa cuenta con un plan de participación de los padres de familia en las acciones académicas.	2.7	A veces
El plan de pasantías y de intercambio de experiencias entre otras organizaciones está enmarcado dentro de los documentos de gestión.	2.5	A veces
Las alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas responden a los objetivos planteados en los documentos de la IE.	3.0	A veces
<b>Gestión de programas y proyectos</b>	<b>2.7</b>	<b>A veces</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 24 Promedio de la Gestión de programas y proyectos**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

## 4.2.5 Monitoreo y evaluación según los trabajadores de la Institución Educativa “Mercedes Indacochea”.

A continuación, se aprecian los resultados referentes al monitoreo y evaluación según los trabajadores de la Institución Educativa “Mercedes Indacochea”

### 4.2.5.1 Metas definidas en el plan de monitoreo y acompañamiento

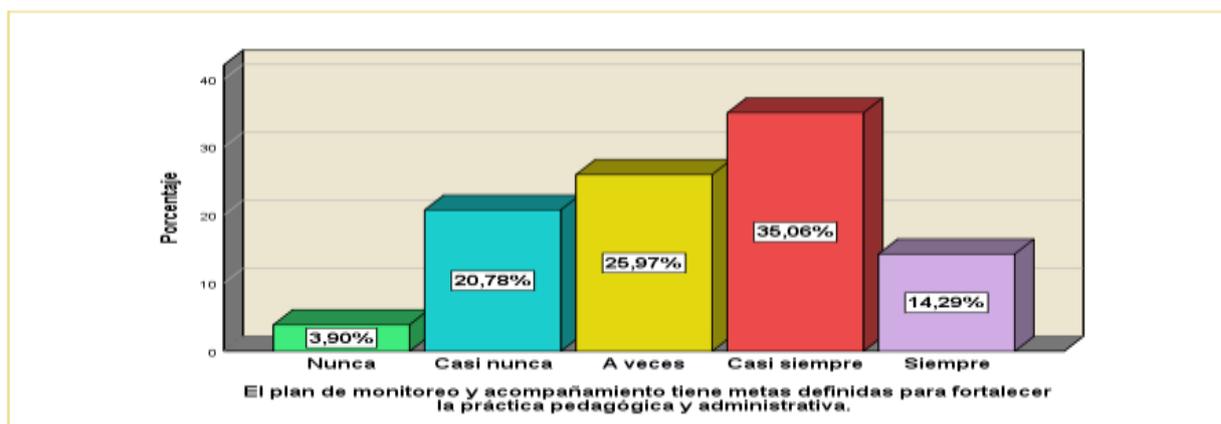
El 24.7% de los trabajadores indica que nunca y casi nunca existen metas definidas sobre el plan de monitoreo y acompañamiento, el 26% indica que existe a veces, el 35.1% considera que casi siempre existe, mientras que el 14.3% considera que siempre está presente este plan, esto se aprecia en la tabla 25 y en el gráfico 25.

**Tabla 25 Metas definidas en el plan de monitoreo y evaluación**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Nunca</b>	3	3,9	3,9
<b>Casi nunca</b>	16	20,8	24,7
<b>A veces</b>	20	26,0	50,6
<b>Válido Casi siempre</b>	27	35,1	85,7
<b>Siempre</b>	11	14,3	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 25 Metas definidas en el plan de monitoreo y evaluación**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.5.2 Monitoreo y acompañamiento por el personal directivo

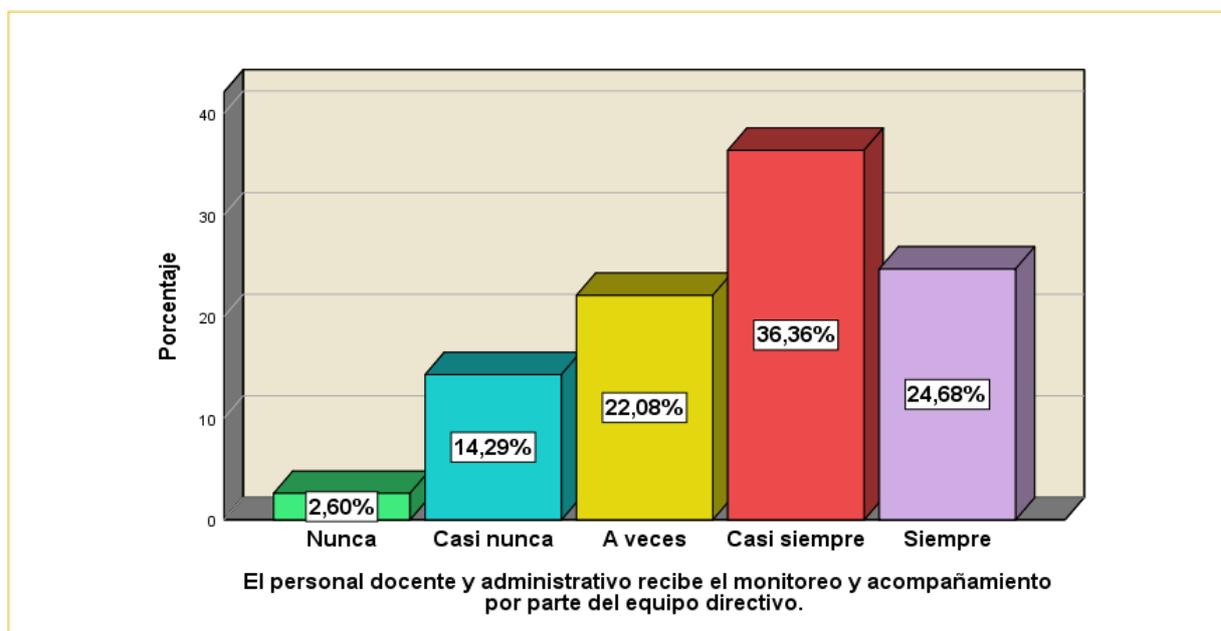
Según la tabla 26, el 16.9% de los trabajadores considera que nunca y casi nunca se realiza un monitoreo eficaz por parte del personal directivo, el 22.1% considera que a veces se produce, el 36.4% considera que casi siempre hay este plan y un 24.7% considera que siempre se da este monitoreo al personal, esto también se aprecia en el gráfico 26.

**Tabla 26 Monitoreo y acompañamiento por el personal directivo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	2	2,6	2,6
<b>Casi nunca</b>	11	14,3	16,9
<b>Válido A veces</b>	17	22,1	39,0
<b>Casi siempre</b>	28	36,4	75,3
<b>Siempre</b>	19	24,7	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 26 Monitoreo y acompañamiento por el personal directivo**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### 4.2.5.3 Presentación oportuna de informes sobre la evaluación del desempeño de los trabajadores.

El 31.2% de los trabajadores considera que nunca y casi nunca se presenta de forma oportuna los informes sobre la valoración de la función laboral, así mismo el 36.4% a veces se presentan, mientras que el 32.5% considera que casi siempre y siempre se presenta este informe sobre las evaluaciones, esto se aprecia en la tabla 27 y gráfico 27.

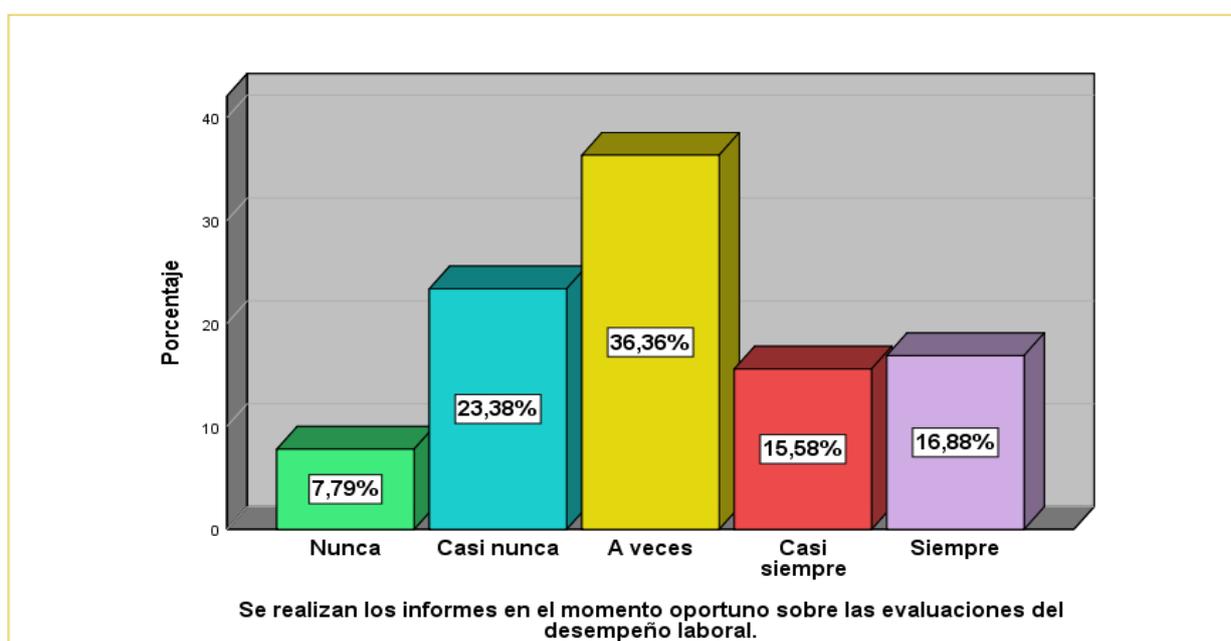
**Tabla 27 Presentación de informes sobre las evaluaciones del desempeño laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	6	7,8	7,8
<b>Casi nunca</b>	18	23,4	31,2
<b>Válido A veces</b>	28	36,4	67,5
<b>Casi siempre</b>	12	15,6	83,1
<b>Siempre</b>	13	16,9	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

**Gráfico 27 Presentación de informes sobre las evaluaciones del desempeño laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

#### 4.2.5.4 Promedio general del monitoreo y evaluación

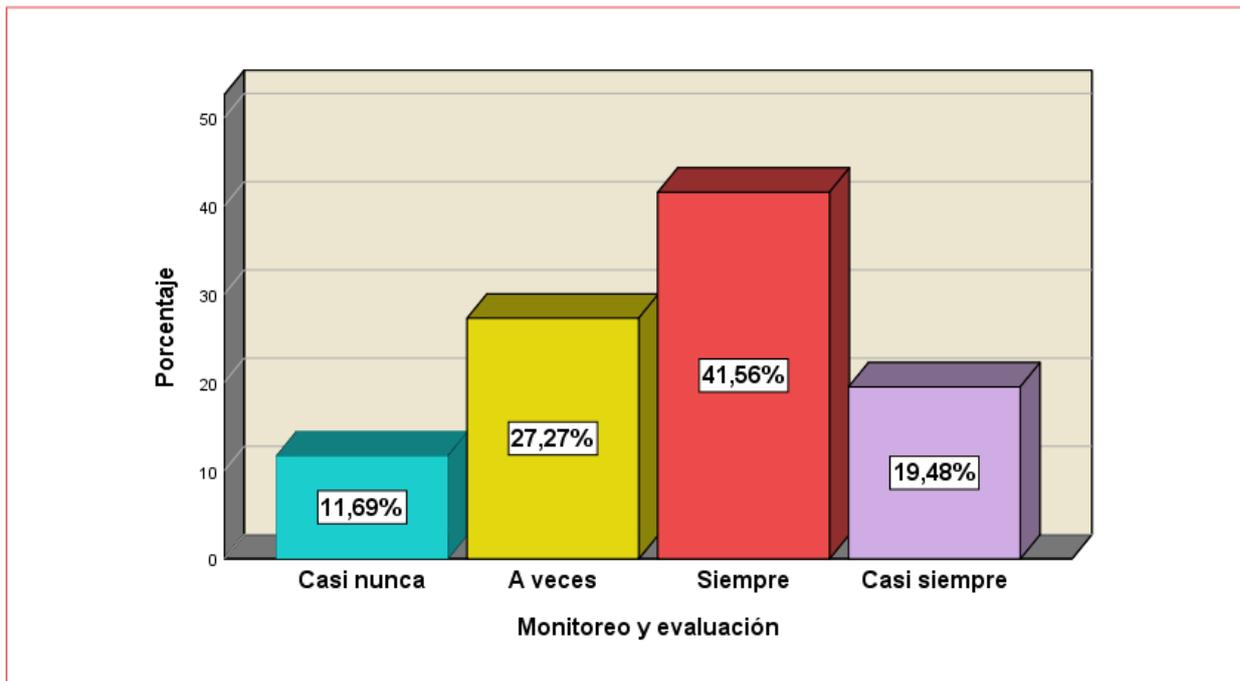
El 27.3% indica que casi nunca y a veces se presenta monitoreo y evaluación, el 41.6% indica siempre y el 19.5% de los trabajadores señala que casi siempre se presenta el monitoreo y evaluación en la institución educativa, esto se señala en la tabla 28 y gráfico 28.

**Tabla 28 Promedio general del monitoreo y evaluación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Casi nunca</b>	9	11,7	11,7
<b>A veces</b>	21	27,3	39,0
<b>Válido Siempre</b>	32	41,6	80,5
<b>Casi siempre</b>	15	19,5	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 28 Promedio general del monitoreo y evaluación**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

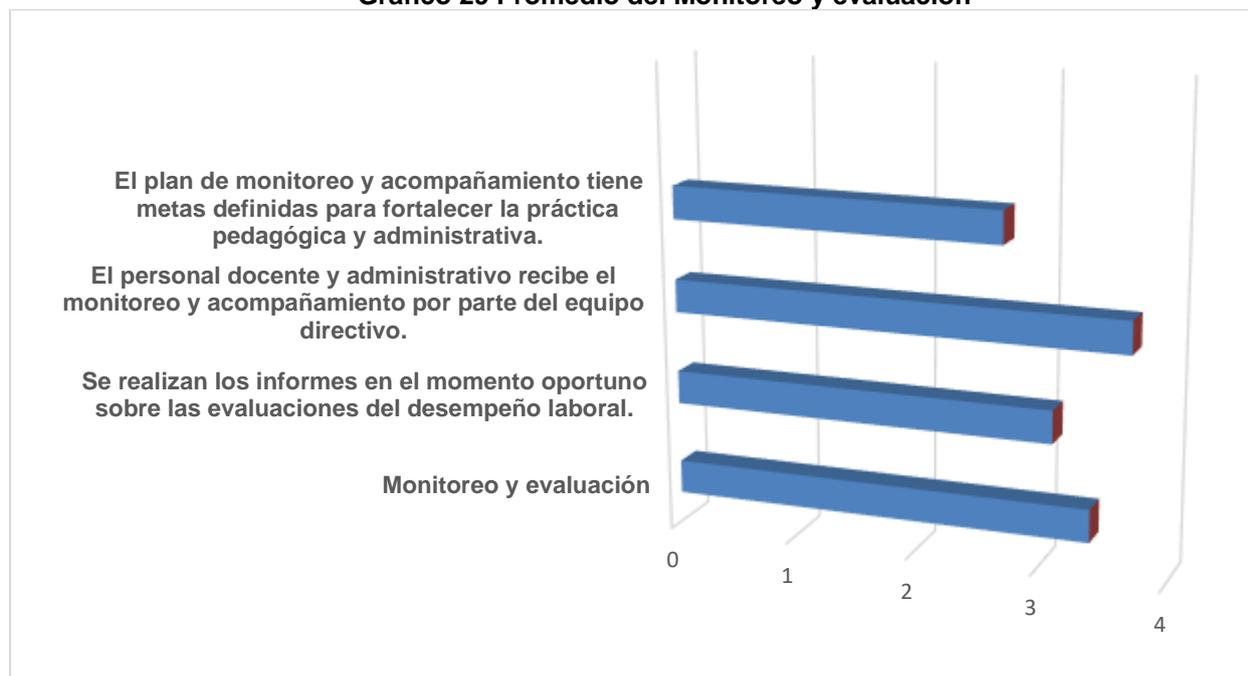
También se presentó en la tabla 29, el promedio general del monitoreo y evaluación, observándose un promedio de 3.4 indicando un valor cualitativo “A veces”. Estos datos también se pueden apreciar en el gráfico 29.

**Tabla 29 Promedio del Monitoreo y evaluación**

	<b>Media</b>	<b>Valor cualitativo</b>
El plan de monitoreo y acompañamiento tiene metas definidas para fortalecer la práctica pedagógica y administrativa.	3.4	A veces
El personal docente y administrativo recibe el monitoreo y acompañamiento por parte del equipo directivo.	3.7	Casi siempre
Se realizan los informes en el momento oportuno sobre las evaluaciones del desempeño laboral.	3.1	A veces
<b>Monitoreo y evaluación</b>	<b>3.4</b>	<b>A veces</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 29 Promedio del Monitoreo y evaluación**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.2.6 Promedio general de la variable gestión pública por resultados según los trabajadores

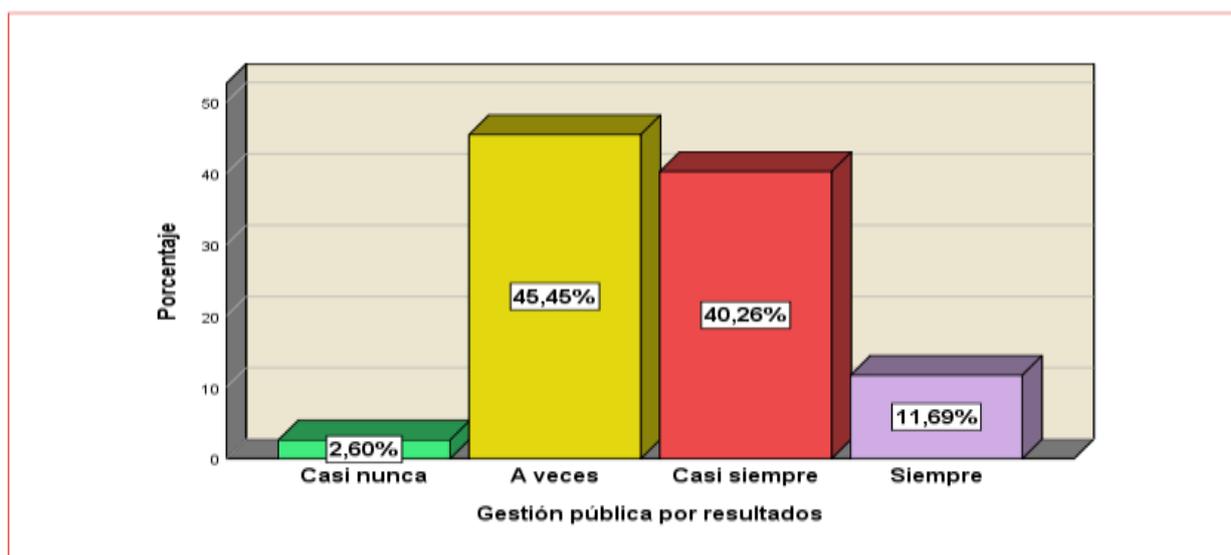
Según la tabla 30 y gráfico 30 se puede observar el promedio general de la variable independiente en estudio, en el cual se indica que el 45.5% de los trabajadores señala que casi nunca y a veces se presenta una gestión pública por resultados, el 40.3% señala que casi siempre se produce esta gestión y el 11.7% de los trabajadores señala que siempre existe este tipo de gestión.

**Tabla 30 Promedio general de la variable gestión pública por resultado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Casi nunca</b>	2	2,6	2,6
<b>A veces</b>	35	45,5	48,1
<b>Válido</b>			
<b>Casi siempre</b>	31	40,3	88,3
<b>Siempre</b>	9	11,7	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 30 Promedio general de la variable gestión pública por resultados**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

De la misma forma, según la tabla 31, se aprecia el promedio general de la gestión pública por resultados donde se hay un promedio de “3.4” indicando un valor cualitativo “A veces”. Este promedio demuestra deficiencias en la gestión pública por resultados. También se observa que solo la planificación estratégica presenta un promedio de 3.6 lo cual indica un valor cualitativo de “Casi siempre”. Mientras que el presupuesto por resultados tiene 3.4, la gestión financiera tiene 3.4, la gestión de programas y proyectos tiene 2.7 y el monitoreo y evaluación presenta un 3.4, lo que indica que todas estas dimensiones tienen un valor cualitativo de “A veces”. Estos resultados se pueden observar en el gráfico 31.

**Tabla 31 Promedio general de la Gestión pública por resultados**

	<b>Media</b>	<b>Valor cualitativo</b>
Planificación estratégica	3.6	Casi siempre
Presupuesto por resultados	3.4	A veces
Gestión financiera	3.4	A veces
Gestión de programas y proyectos	2.7	A veces
Monitoreo y evaluación	3.4	A veces
<b>Gestión por resultados</b>	<b>3.4</b>	<b>A veces</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 31 Promedio general de la Gestión Pública por resultados**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### **4.3 Desempeño laboral en la Institución Educativa Pública “Mercedes Indacochea”**

Seguidamente, se pueden apreciar los resultados obtenidos.

#### **4.3.1 Clima laboral según los trabajadores**

A continuación, se muestran los datos referentes al ambiente de trabajo según el cuestionario tomado en el colegio.

##### **4.3.1.1 Liderazgo o promueve el compañerismo entre los trabajadores**

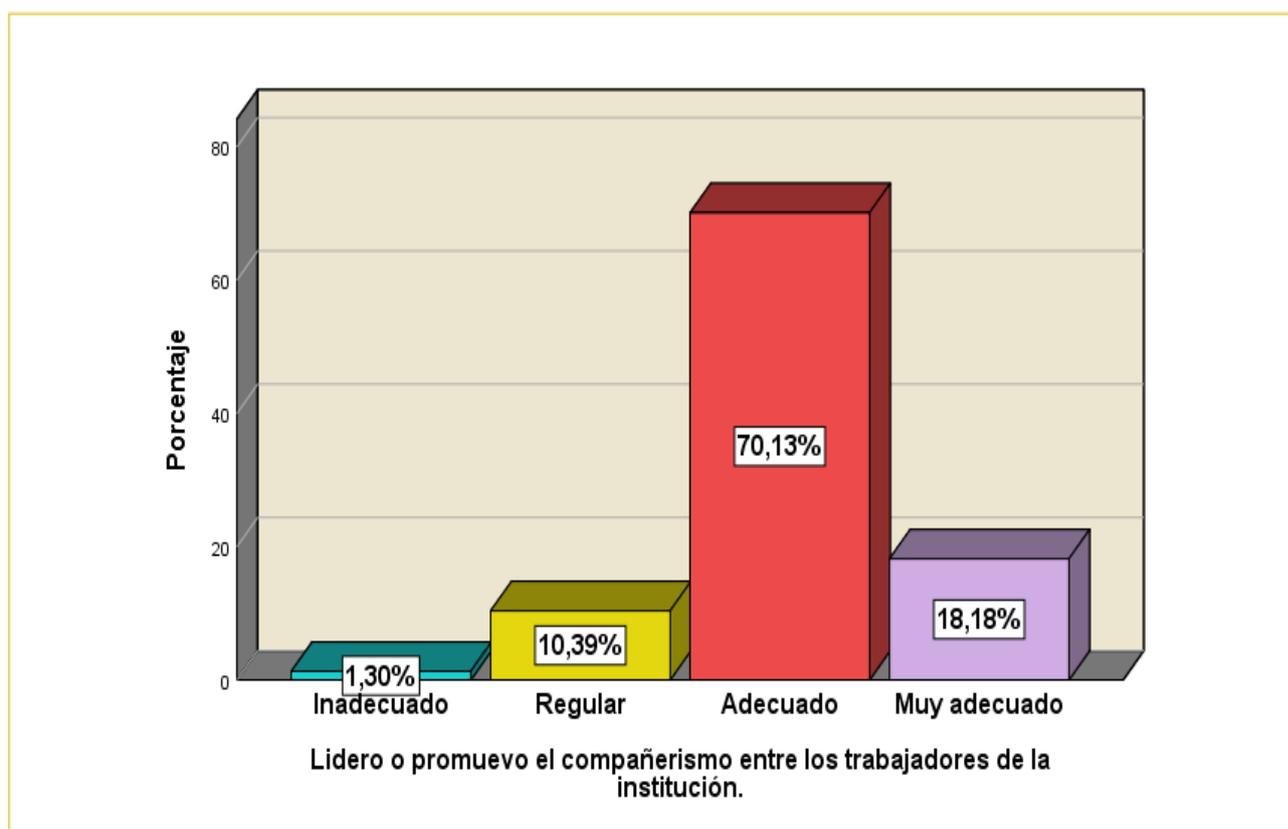
El 11.7% indica que es inadecuado y regular el liderazgo y compañerismo entre los trabajadores, mientras que el 70.1% considera que es adecuado y el 18.2% considera que es muy adecuado el liderazgo y compañerismo, esto se aprecia en la tabla 32 y gráfico 32.

**Tabla 32 Lidero o promuevo el compañerismo entre los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	1	1,3
	Regular	8	10,4
	Adecuado	54	70,1
	Muy adecuado	14	18,2
Total	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 32 Lidero o promuevo el compañerismo entre los trabajadores**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.1.2 Trato cordial con las personas de la institución educativa

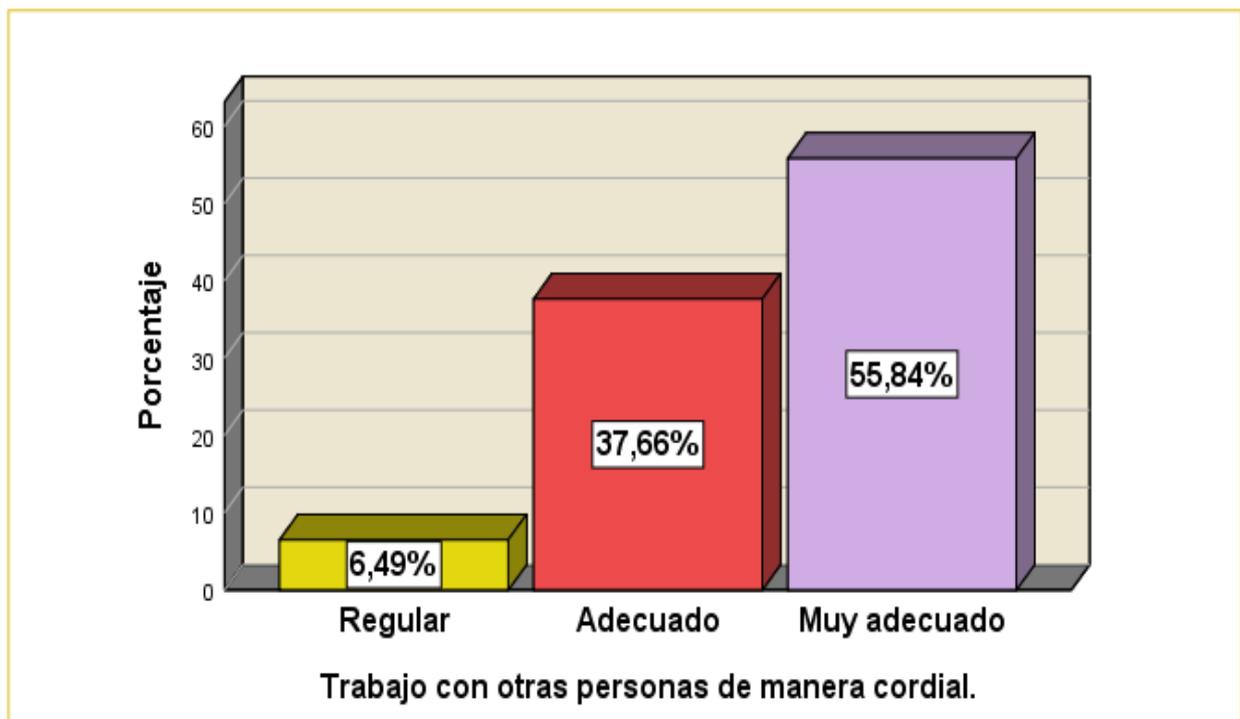
En base a los datos expuestos en la tabla 33 podemos apreciar que el 6.5% de los trabajadores considera que tiene un trato cordial de forma regular con todos los integrantes de la institución educativa, el 37.7% cree que el trato es adecuado, así mismo el 55.8% considera que el trato es muy adecuado. Esto se evidencia en el gráfico 33.

**Tabla 33 Trabajo cordial con otras personas de la Institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Regular</b>	5	6,5	6,5
<b>Válido Adecuado</b>	29	37,7	44,2
<b>Muy adecuado</b>	43	55,8	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 33 Trabajo cordial con otras personas de la Institución**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.1.3 Trabajo en equipo para lograr objetivos

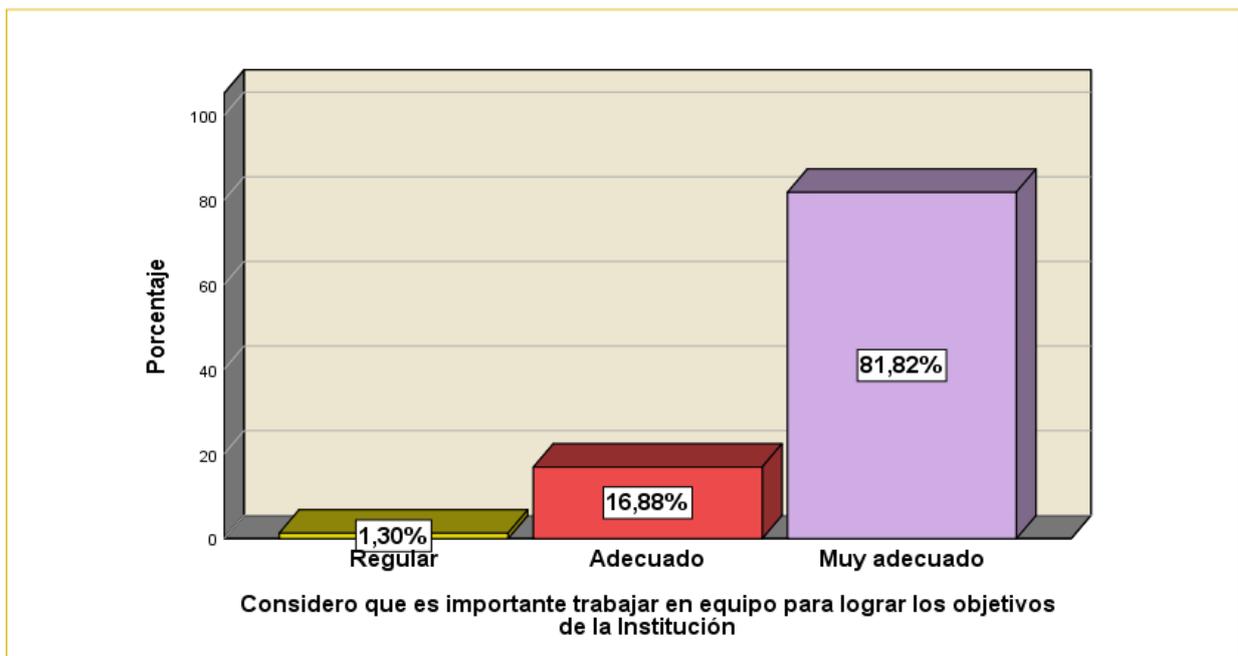
De acuerdo a la tabla 34 y gráfico 34 se puede observar que el 18.2% considera que es regular y adecuado el trabajar en equipo, mientras que el 81.8% indica que es muy adecuado el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos propuestos.

**Tabla 34 Trabajo en equipo para lograr objetivos**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Regular</b>	1	1,3	1,3
<b>Adecuado</b>	13	16,9	18,2
<b>Muy adecuado</b>	63	81,8	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 34 Trabajo en equipo para el logro de objetivos**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.1.4 Trabajo eficaz en equipo

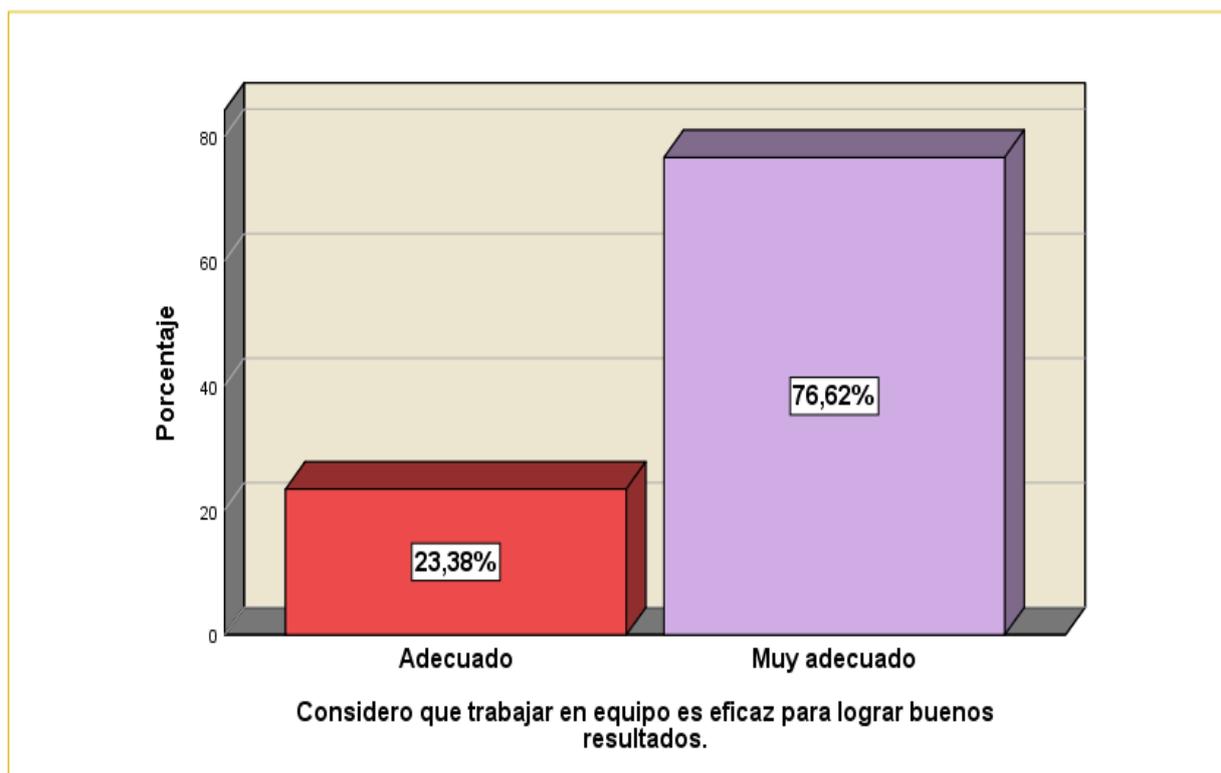
De acuerdo a la tabla 35 y gráfico 35, se puede observar que el 23.4% considera que es el trabajo en equipo es el adecuado, mientras que el 76.6% considera que es muy adecuado trabajar en equipo.

**Tabla 35 Trabajo eficaz en equipo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>			
<b>Adecuado</b>	18	23,4	23,4
<b>Muy adecuado</b>	59	76,6	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 35 Trabajo eficaz en equipo**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.1.5 Promedio general de la dimensión clima laboral según los trabajadores

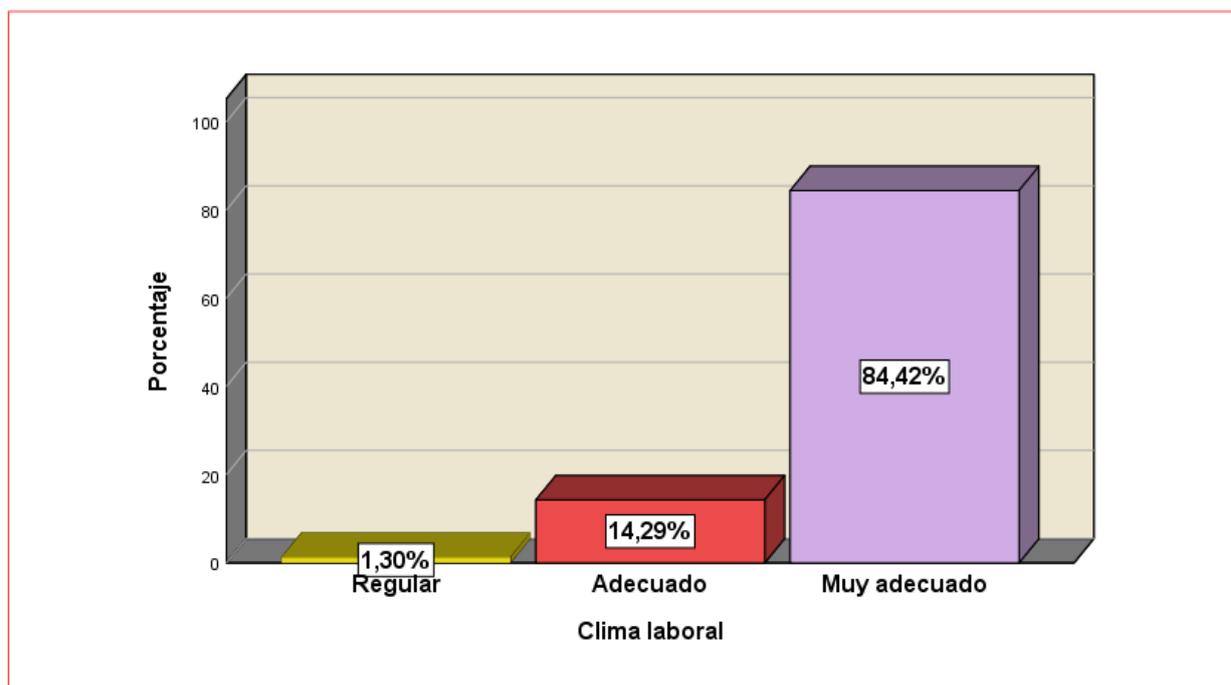
Según la tabla 36 y el gráfico 36, se observa que el 14.3% indica que es regular y adecuado y el 84.4% señala que es muy adecuado de acuerdo con el promedio general planteado en el clima laboral que se presenta en la institución educativa según lo manifestado por los trabajadores.

**Tabla 36 Promedio general de la dimensión clima laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Regular</b>	1	1,3	1,3
<b>Adecuado</b>	11	14,3	15,6
<b>Válido Muy adecuado</b>	65	84,4	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 36 Promedio general de la dimensión clima laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

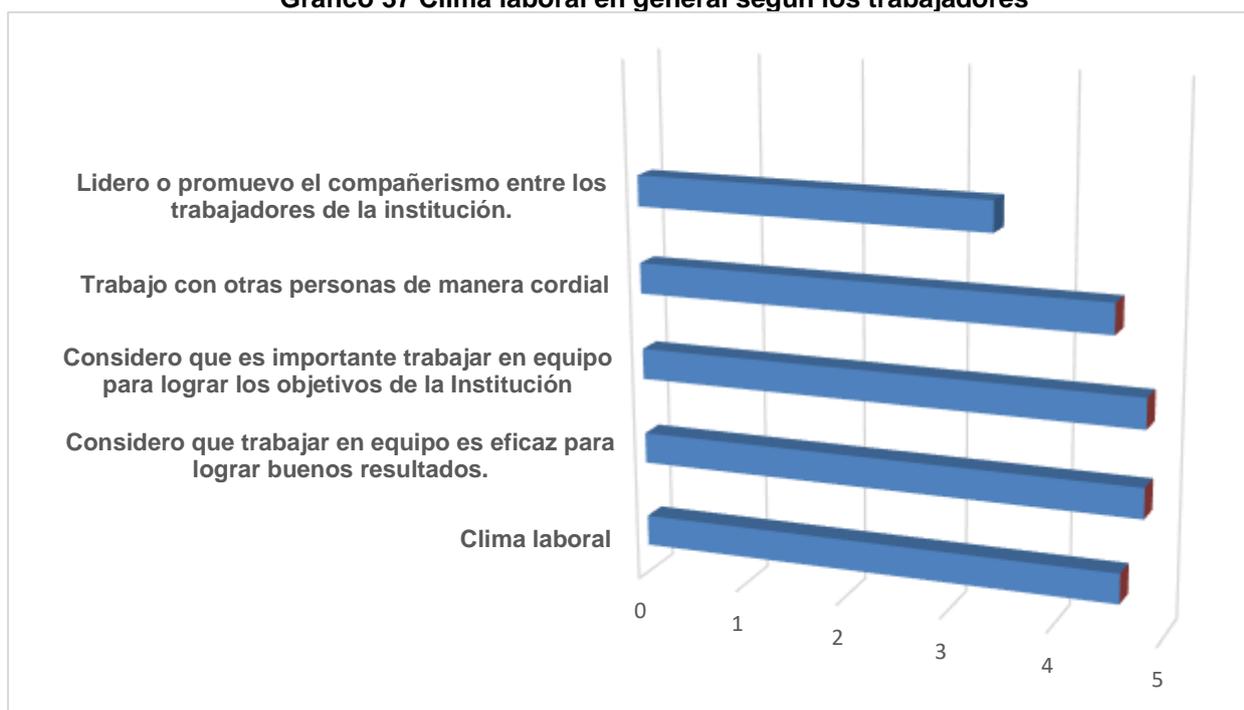
También se presentó en la tabla 37, el promedio general del clima laboral, observándose un promedio de 4.6 indicando un valor cualitativo “Muy adecuado”. Estos datos también se pueden apreciar en el gráfico 37.

**Tabla 37 Clima laboral en general según los trabajadores**

	<b>Media</b>	<b>Valor cualitativo</b>
Lidero o promuevo el compañerismo entre los trabajadores de la institución.	4.1	Adecuado
Trabajo con otras personas de manera cordial.	4.5	Muy adecuado
Considero que es importante trabajar en equipo para lograr los objetivos de la Institución.	4.8	Muy adecuado
Considero que trabajar en equipo es eficaz para lograr buenos resultados.	4.8	Muy adecuado
<b>Clima laboral</b>	<b>4.6</b>	<b>Muy adecuado</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 37 Clima laboral en general según los trabajadores**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### 4.3.2 Formación y desarrollo personal según los trabajadores

Seguidamente, se dan a conocer los resultados referentes a la formación y desarrollo personal.

#### 4.3.2.1 Crecimiento laboral de acuerdo al trabajo realizado

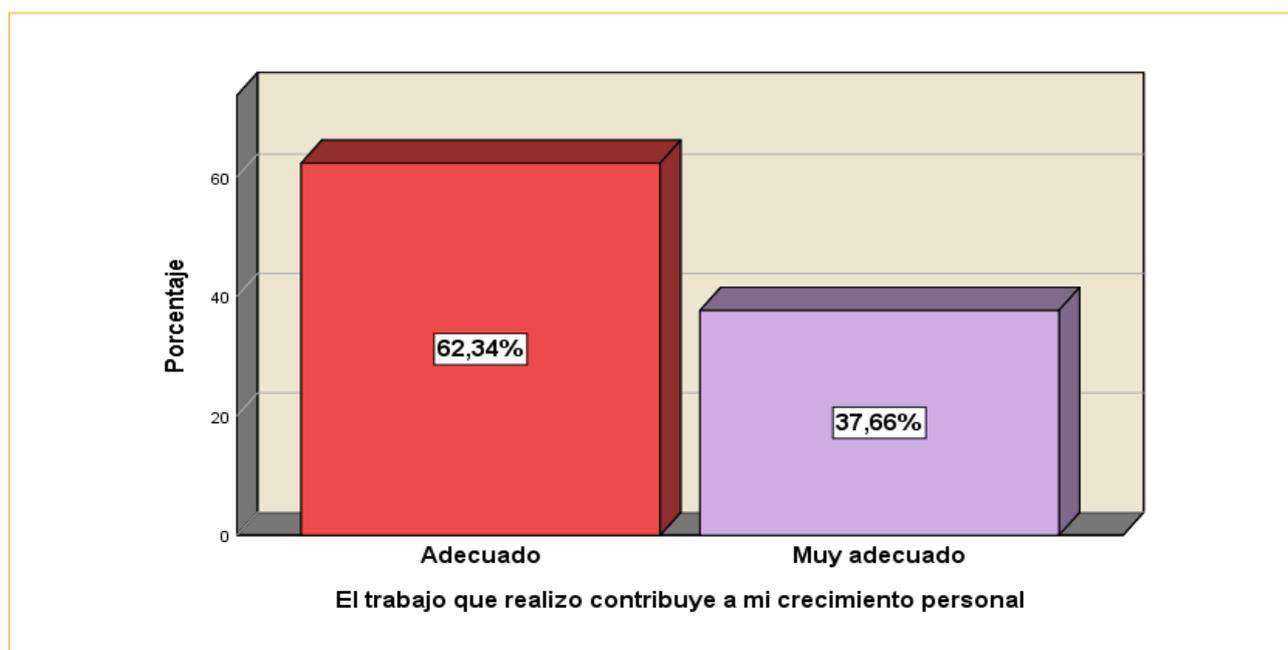
De acuerdo a la tabla y gráfico 38, indica que el 62.3% de los trabajadores consideran que el trabajo que realiza ayuda a su crecimiento personal, mientras que el 37.7% considera que es muy adecuado.

**Tabla 38 Crecimiento laboral de acuerdo al trabajo realizado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Adecuado</b>	48	62,3	62,3
<b>Válido Muy adecuado</b>	29	37,7	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 38 Crecimiento laboral de acuerdo al trabajo realizado**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.2.2 Participación en capacitaciones para mejorar el desempeño laboral

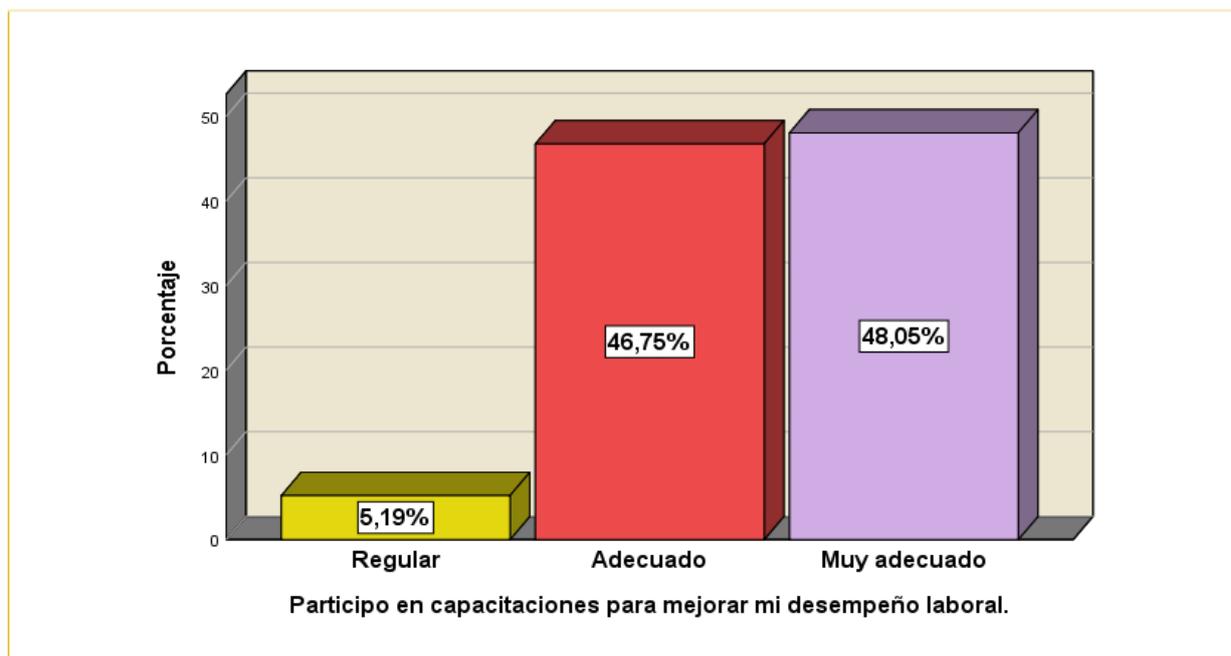
Conforme lo apreciado en la tabla 39, el 46.8% de los encuestados considera que la participación en el desarrollo profesional se hace en forma regular y adecuada, mientras que un 48.1% considera que es muy adecuado la intervención en las capacitaciones, esto también se observa en el gráfico 39.

**Tabla 39 Participación en capacitaciones para mejora del desempeño laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Regular</b>	4	5,2	5,2
<b>Adecuado</b>	36	46,8	51,9
<b>Válido Muy adecuado</b>	37	48,1	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 39 Participación en capacitaciones para mejora del desempeño laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### 4.3.2.3 Reconocimiento e incentivo por el trabajo realizado en los trabajadores

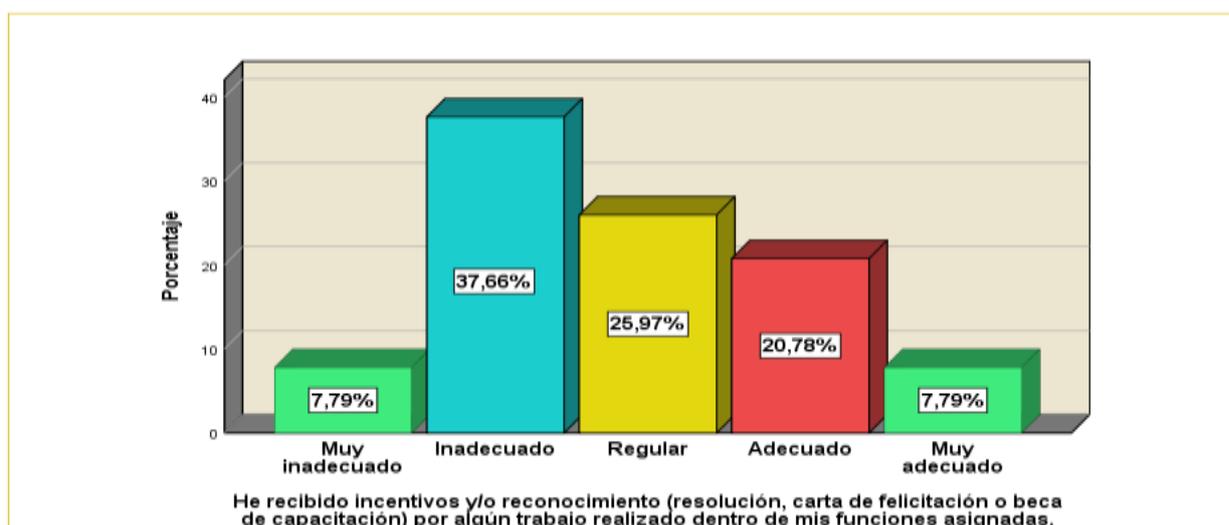
En concordancia con la tabla 40 y el gráfico 40 se puede apreciar que, el 45.5% de los trabajadores considera que es muy inadecuado e inadecuado el reconocimiento por el trabajo realizado, mientras que el 26% considera que es regular, así mismo un 36.6% considera que es adecuado y muy adecuado este reconocimiento por el trabajo realizado.

**Tabla 40 Reconocimiento e incentivo por el trabajo realizado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Muy inadecuado</b>	6	7,8	7,8
<b>Inadecuado</b>	29	37,7	45,5
<b>Regular</b>	20	26,0	71,4
<b>Válido</b>			
<b>Adecuado</b>	16	20,8	92,2
<b>Muy adecuado</b>	6	7,8	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 40 Reconocimiento e incentivo por el trabajo realizado**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.2.4 Puesta en práctica de las capacitaciones dadas por el MINEDU u otras entidades

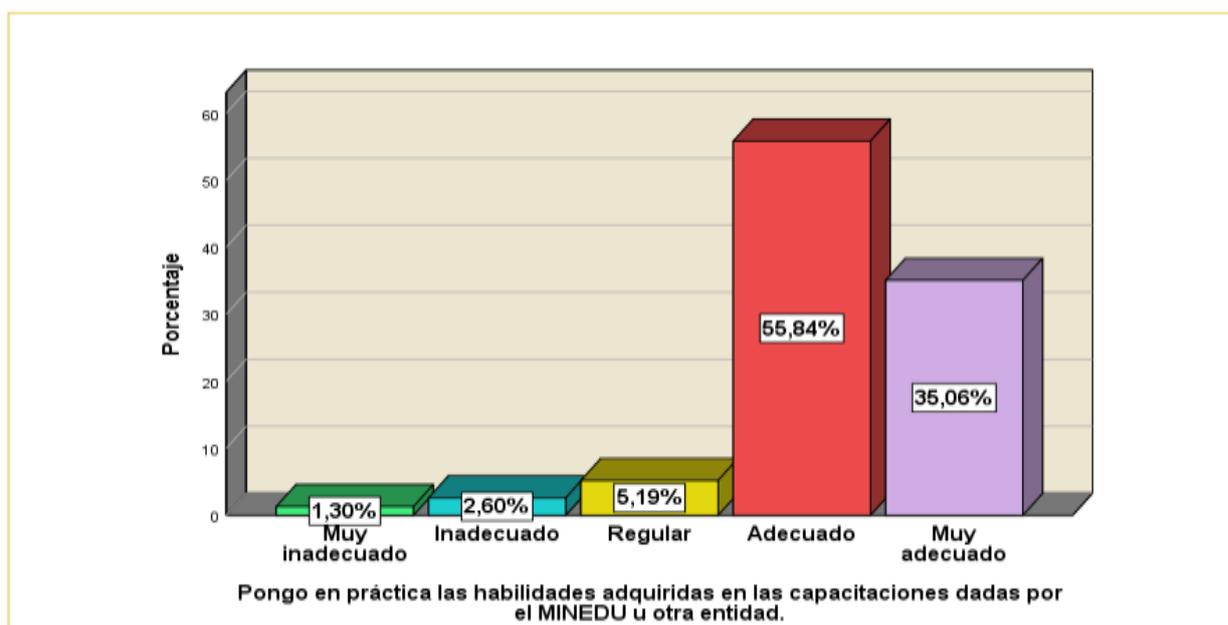
Según la tabla 41 y el cuadro 41 se puede observar que, el 9.1% considera que es muy inadecuado, inadecuado y regular la puesta en práctica de las capacitaciones, mientras que el 55.8% considera que es adecuado y un 35.1% indicó que es muy adecuado la puesta en práctica de las capacitaciones.

**Tabla 41 Puesta en práctica de las capacitaciones dadas por el MINEDU u otras entidades**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Muy inadecuado</b>	1	1,3	1,3
<b>Inadecuado</b>	2	2,6	3,9
<b>Regular</b>	4	5,2	9,1
<b>Adecuado</b>	43	55,8	64,9
<b>Muy adecuado</b>	27	35,1	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 41 Puesta en práctica de las capacitaciones dadas por el MINEDU u otras entidades**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.2.5 Promedio general de la dimensión Formación y desarrollo personal

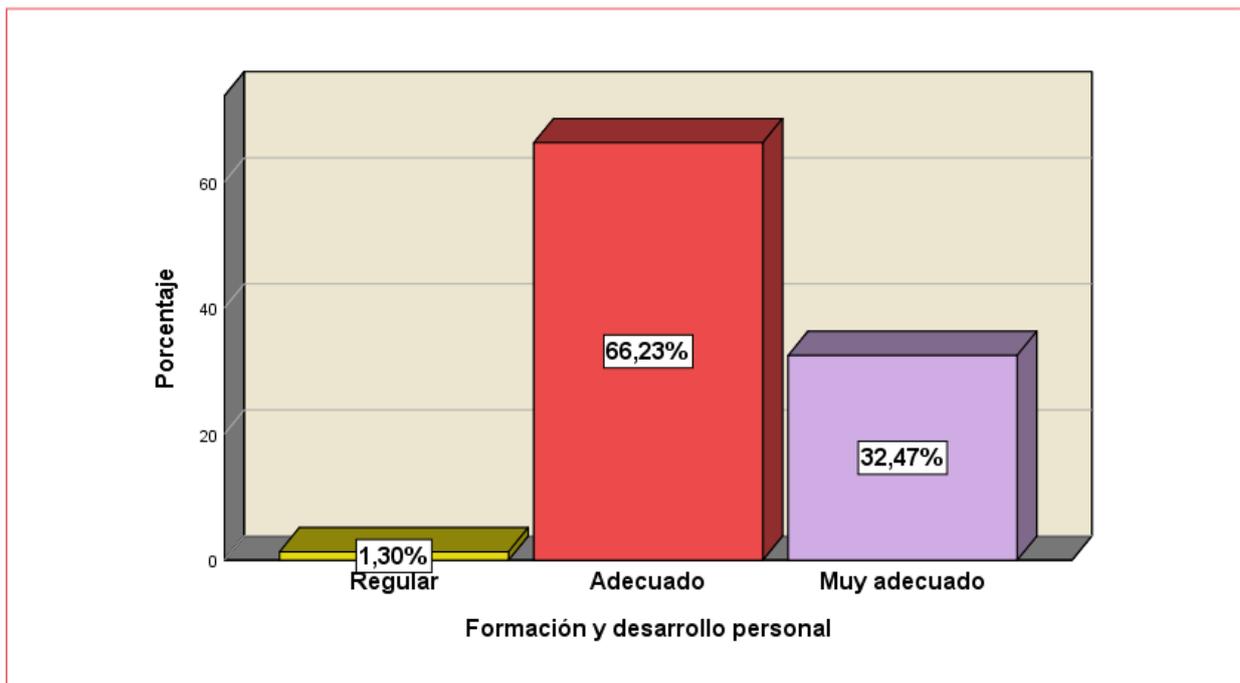
Según lo observado en la tabla 42 y el gráfico 42, el 66.2% indica que es regular y adecuado y el 32.5% señala que es muy adecuado el crecimiento individual y profesional.

**Tabla 42 Promedio general de la dimensión formación y desarrollo personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Regular</b>	1	1,3	1,3
<b>Adecuado</b>	51	66,2	67,5
<b>Válido Muy adecuado</b>	25	32,5	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 42 Promedio general de la dimensión Formación y desarrollo personal**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

También se presentó en la tabla 43, el promedio general de la formación y desarrollo personal, observándose un promedio de 4.0 indicando un valor cualitativo “Adecuado”. Estos datos también se pueden apreciar en el gráfico 43.

<b>Tabla 43 Promedio general de la formación y desarrollo personal</b>		
	<b>Media</b>	<b>Valor cualitativo</b>
El trabajo que realizo contribuye a mi crecimiento personal.	4.4	Adecuado
Participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño laboral.	4.4	Adecuado
He recibido incentivos y/o reconocimiento (resolución, carta de felicitación o beca de capacitación) por algún trabajo realizado dentro de mis funciones asignadas.	2.8	Regular
Pongo en práctica las habilidades adquiridas en las capacitaciones dadas por el MINEDU u otra entidad.	4.2	Adecuado
<b>Formación y desarrollo personal</b>	<b>4.0</b>	<b>Adecuado</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 43 Promedio general de la formación y desarrollo personal**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### 4.3.3 Establecimiento de objetivos según los trabajadores

Se presentan los resultados referentes al establecimiento de objetivos según los trabajadores de la Institución Educativa Pública “Mercedes Indacochea”

#### 4.3.3.1 Motivación para conseguir objetivos y logros personales

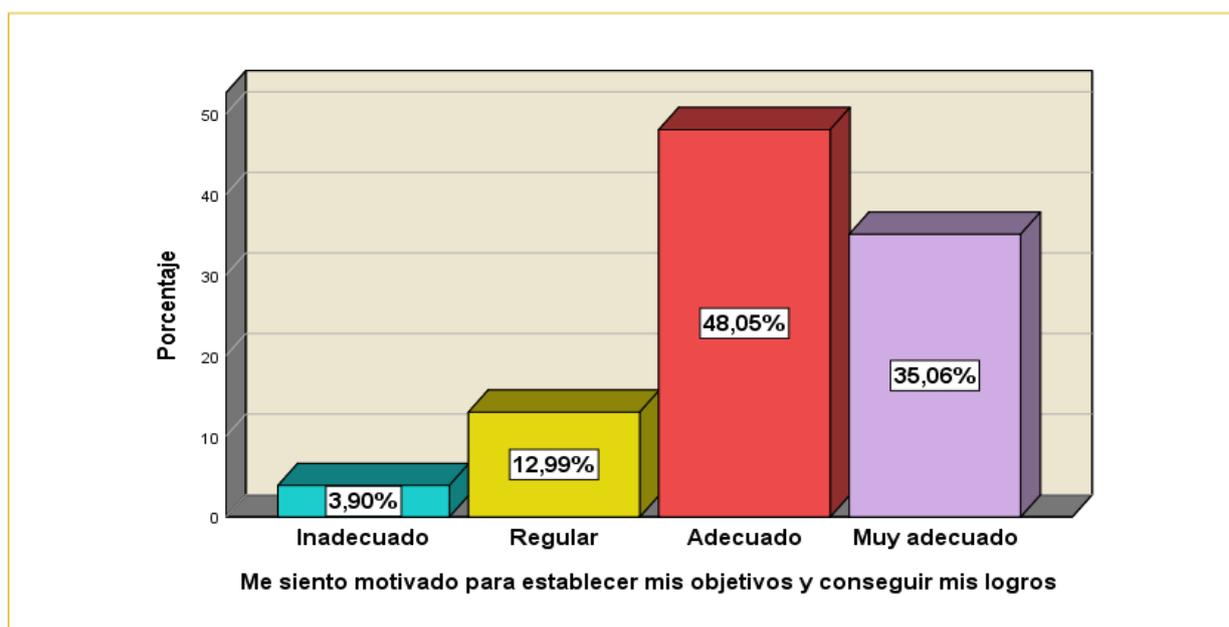
Según lo observado en la tabla 44 y gráfico 44, el 13% de los trabajadores considera que es inadecuado y regular la motivación para conseguir sus logros personales, el 48.1% considera que es adecuado, mientras que el 35.1% muy indica que es adecuado.

Tabla 44 Motivación para establecer objetivos y logros personales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Inadecuado</b>	3	3,9	3,9
<b>Regular</b>	10	13,0	16,9
<b>Válido Adecuado</b>	37	48,1	64,9
<b>Muy adecuado</b>	27	35,1	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

Gráfico 44 Motivación para establecer objetivos y logros personales



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.3.2 Conocimiento de objetivos y funciones dentro del puesto de trabajo

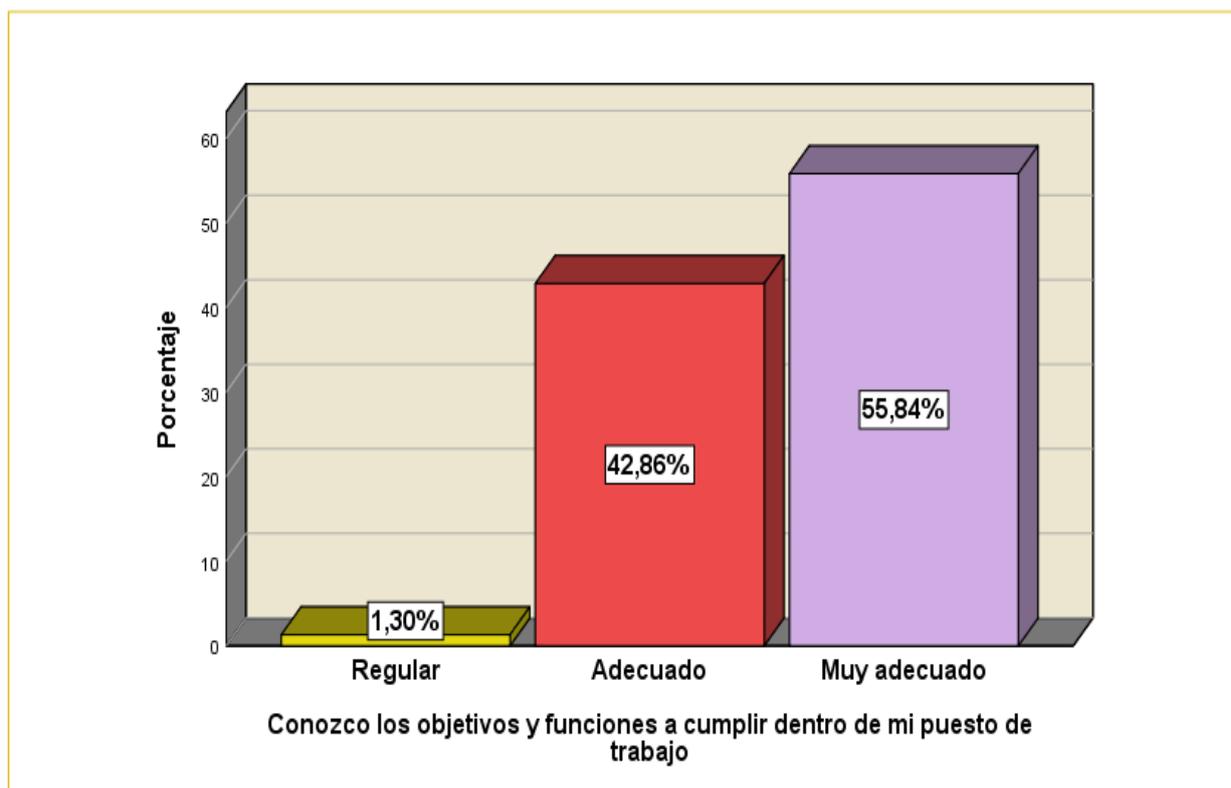
El 42.9% de los trabajadores considera que es regular y adecuado conocer las funciones de la labor a desempeñar y el 55.8% indica que es muy adecuado conocerlo, esto se puede apreciar en la tabla 45 y gráfico 45.

**Tabla 45 Conocimiento de los objetivos y funciones dentro del trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Regular</b>	1	1,3	1,3
<b>Adecuado</b>	33	42,9	44,2
<b>Válido Muy adecuado</b>	43	55,8	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 45 Conocimiento de los objetivos y funciones dentro del trabajo**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

### 4.3.3.3 Motivación para el cumplimiento de metas

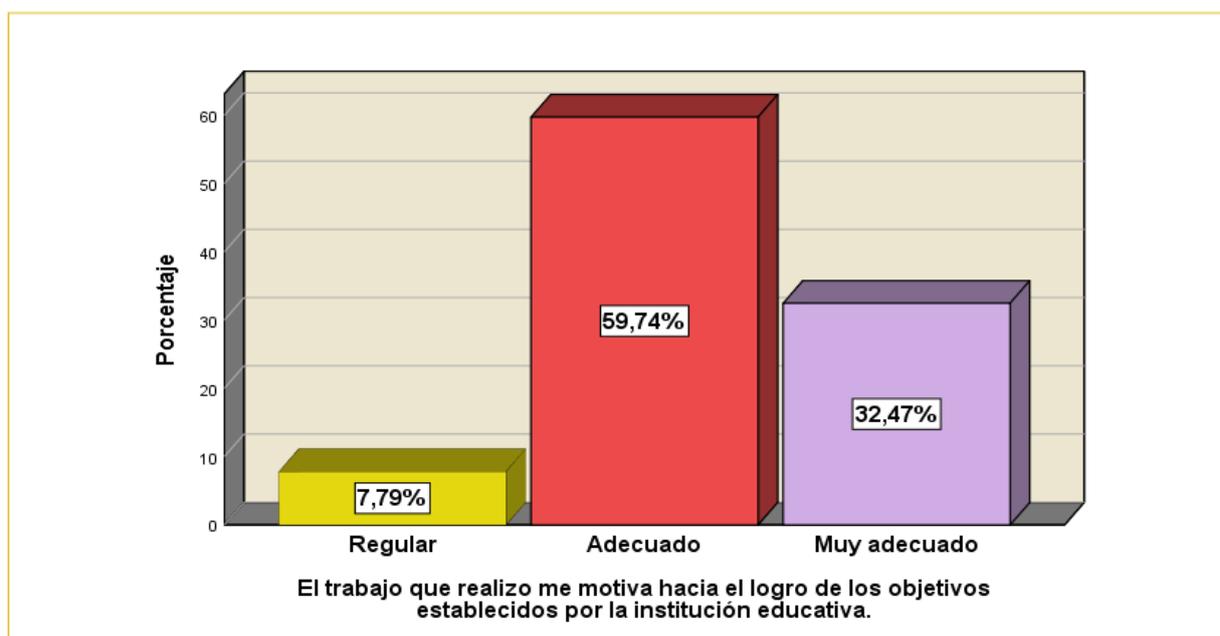
El 59.7% de los trabajadores indica que es regular y adecuado la motivación que sienten por cumplir con los propósitos planteados en la institución, mientras que un 32,5% considera que es muy adecuado esta motivación, esto se observa en la tabla 46 y gráfico 46.

**Tabla 46 Motivación hacia el logro de objetivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Regular</b>	6	7,8	7,8
<b>Adecuado</b>	46	59,7	67,5
<b>Muy adecuado</b>	25	32,5	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 46 Motivación hacia el logro de objetivos**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.3.4 Promedio general de la dimensión establecimiento de objetivos

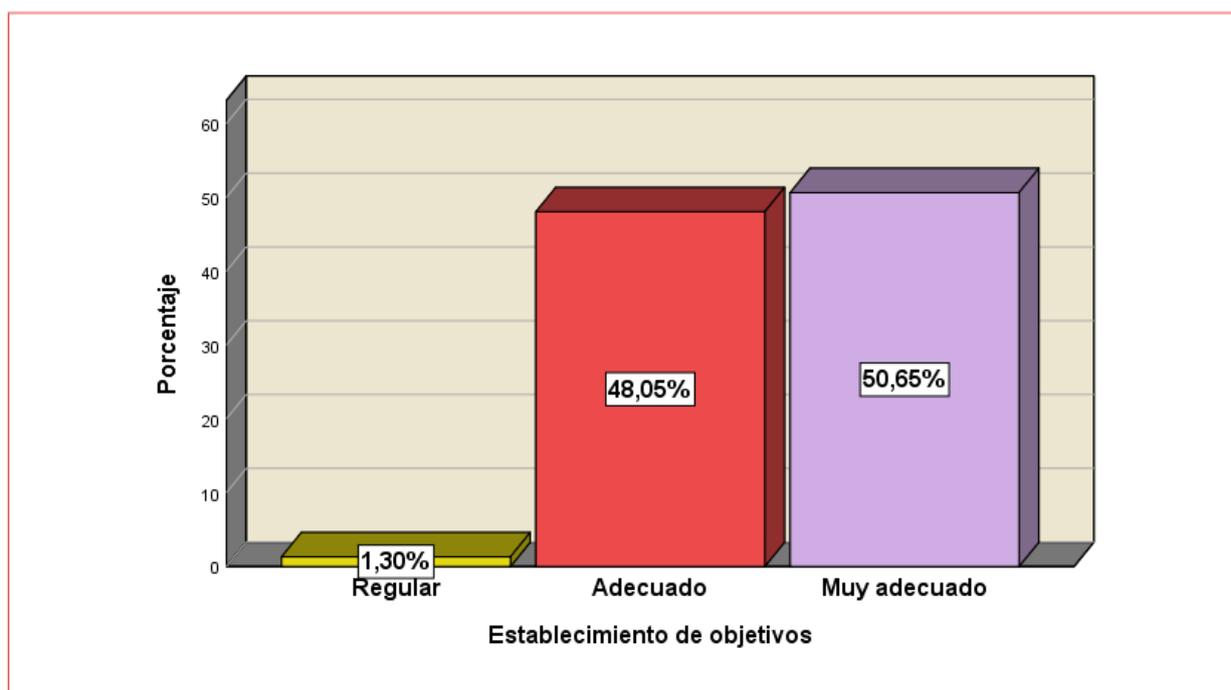
Según los observado en la tabla 47 y gráfico 47, el 48.1% señala que es regular y adecuado el establecimiento de los objetivos, mientras que el 50.5% de los encuestados cree que es muy adecuado para el cumplimiento de la gestión educativa.

**Tabla 47 Promedio general de la dimensión establecimiento de objetivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Regular</b>	<b>1</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>
<b>Válido Adecuado</b>	<b>37</b>	<b>48,1</b>	<b>49,4</b>
<b>Muy adecuado</b>	<b>39</b>	<b>50,6</b>	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 47 Promedio general de la dimensión establecimiento de objetivos**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

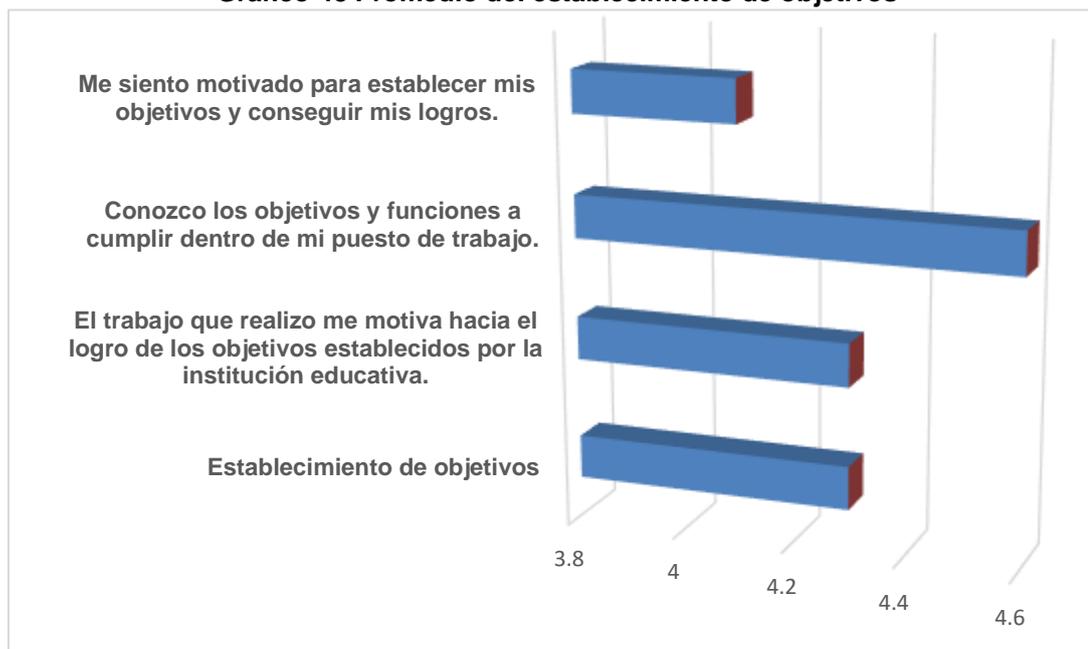
También se presentó en la tabla 48, el promedio general del establecimiento de objetivos según los trabajadores, observándose un promedio de 4.3 indicando un valor cualitativo “Adecuado”. Estos datos también se pueden apreciar en el gráfico 48.

**Tabla 48 Promedio del establecimiento de objetivos**

	<b>Media</b>	<b>Valor cualitativo</b>
Me siento motivado para establecer mis objetivos y conseguir mis logros.	4.1	Adecuado
Conozco los objetivos y funciones a cumplir dentro de mi puesto de trabajo.	4.6	Muy adecuado
El trabajo que realizo me motiva hacia el logro de los objetivos establecidos por la institución educativa.	4.3	Adecuado
<b>Establecimiento de objetivos</b>	<b>4.3</b>	<b>Adecuado</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 48 Promedio del establecimiento de objetivos**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.4 Participación de los trabajadores de la Institución Educativa “Mercedes Indacochea”.

Seguidamente, se dan los resultados sobre la participación laboral mediante tablas y gráficos.

##### 4.3.4.1 Contribución a la calidad educativa realizado por el trabajador

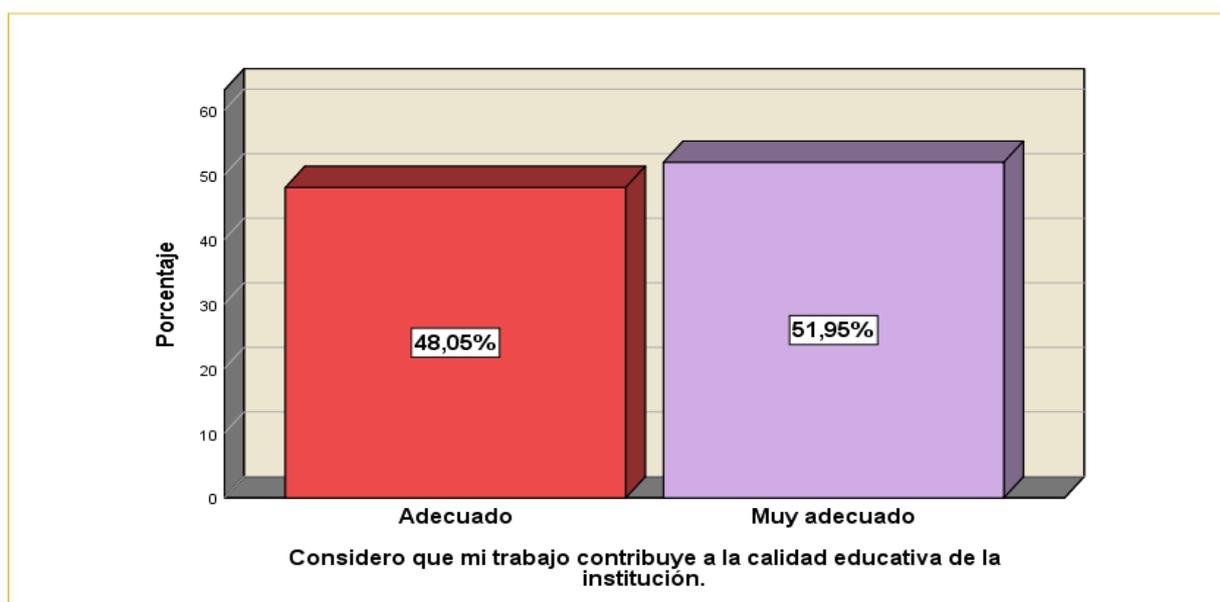
El 48.1% de los trabajadores indica que es adecuado su contribución a la calidad educativa de la institución y el 51.9% considera que es muy adecuado la contribución, esto se aprecia en la tabla 49 y gráfico 49.

**Tabla 49 Contribución a la calidad educativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Adecuado</b>	37	48,1	48,1
<b>Válido Muy adecuado</b>	40	51,9	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfica 49 Contribución a la calidad educativa**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.4.2 Participación en actividades programadas en la institución educativa

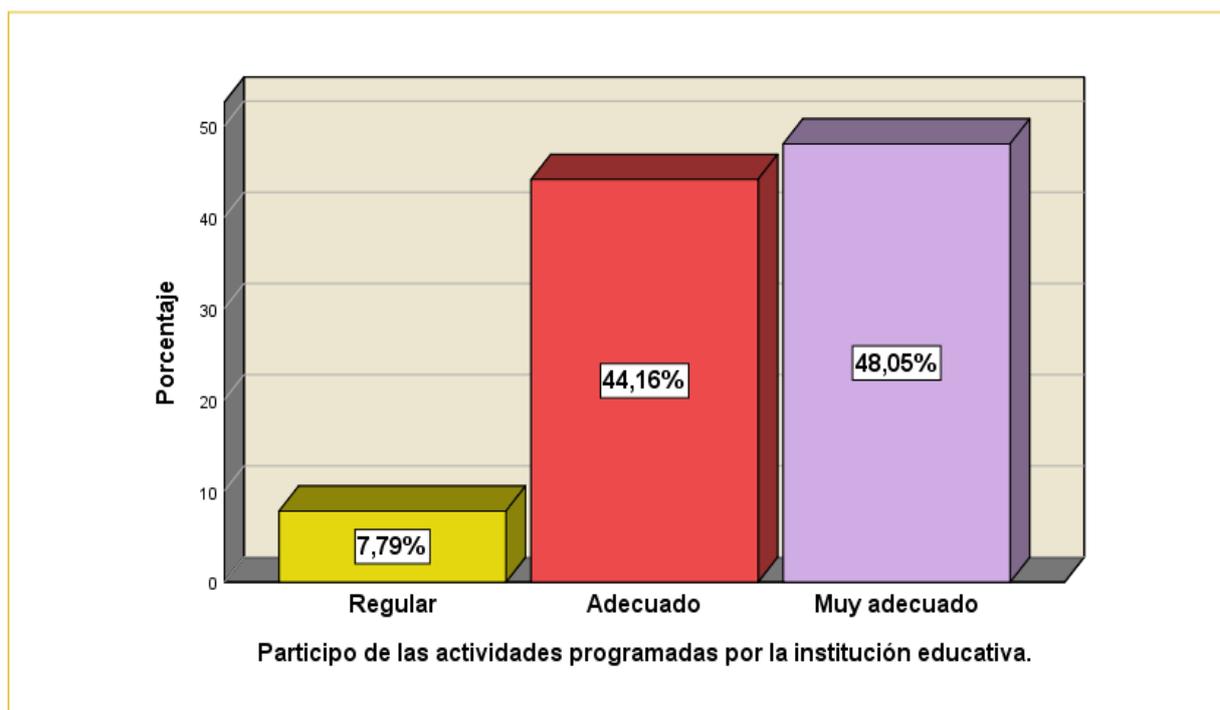
Según la tabla 50 y gráfico 50 se puede observar que, el 7.8% considera que su participación en las actividades de la institución es regular, mientras que el 44.2% indica que es adecuado, así mismo el 48.1% de los trabajadores indican que su participación es muy adecuada.

**Tabla 50 Participación de las actividades programadas de la IE**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Regular</b>	6	7,8	7,8
<b>Adecuado</b>	34	44,2	51,9
<b>Válido Muy adecuado</b>	37	48,1	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 50 Participación de las actividades programadas de la IE**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.4.3 Cumplimiento de la jornada laboral asignada

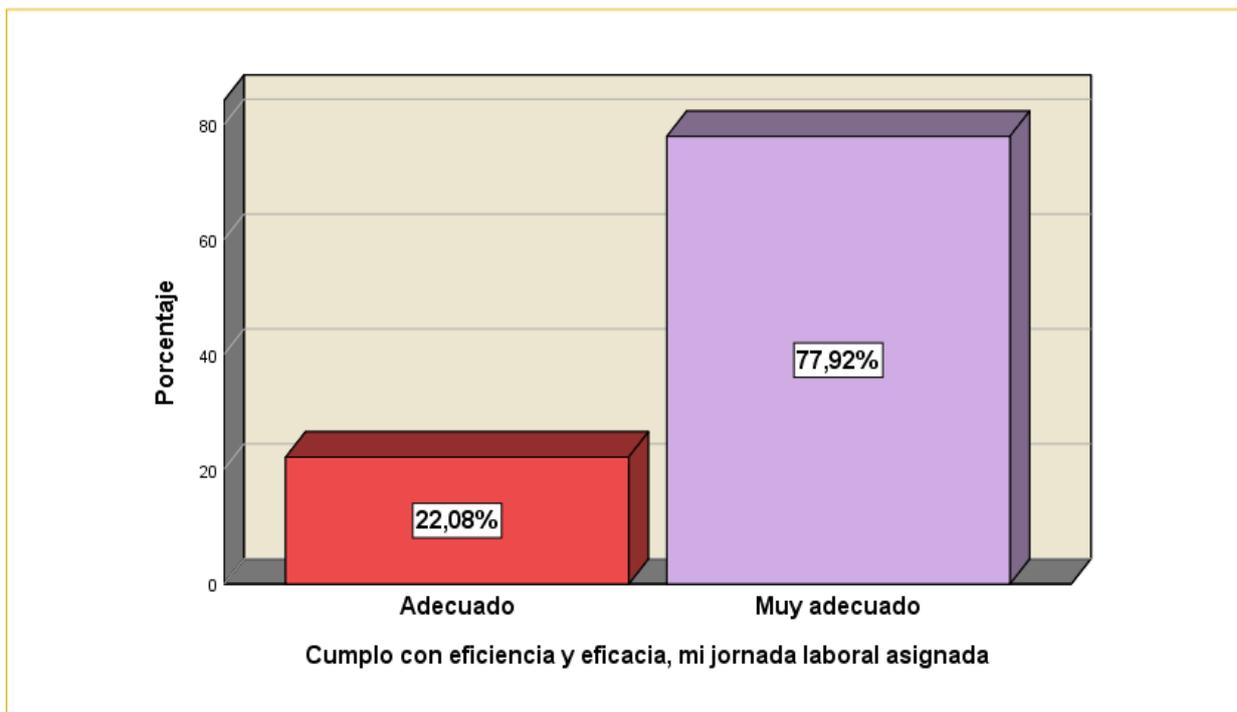
De acuerdo a la tabla 51 y el gráfico 51, el 22.1% de los trabajadores cumple de forma adecuada su jornada laboral, mientras que el 77.9% indica que es muy adecuada su labor en la Institución educativa.

**Tabla 51 Cumplimiento de la jornada laboral asignada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Adecuado</b>	17	22,1	22,1
<b>Muy adecuado</b>	60	77,9	100,0
<b>Válido Total</b>	77	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 51 Cumplimiento de la jornada laboral asignada**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.4.4 Promedio general sobre la dimensión de participación de los trabajadores

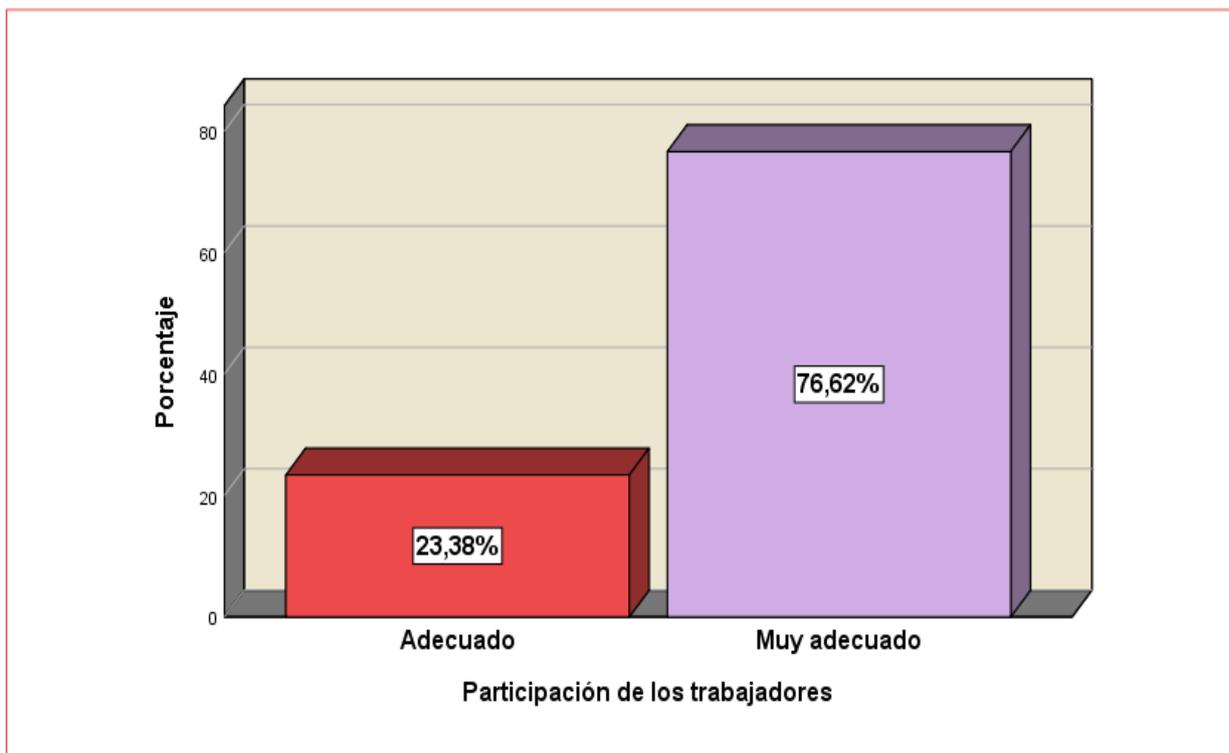
Según lo observado en la tabla 52 y gráfico 52, el 23.4% considera que es adecuado y el 76.6% señalan que es muy adecuado su colaboración con las actividades programadas en la entidad educadora.

**Tabla 52 Promedio general de la participación de los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Adecuado</b>	<b>18</b>	<b>23,4</b>	<b>23,4</b>
<b>Válido Muy adecuado</b>	<b>59</b>	<b>76,6</b>	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 52 Promedio general de la participación de los trabajadores**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

También se puede apreciar, el promedio general sobre la participación del trabajador, observándose un promedio de 4.6 indicando un valor cualitativo “Muy adecuado”. Estos datos también se pueden apreciar en la tabla 53 y en el gráfico 53.

**Tabla 53 Promedio sobre la participación de los trabajadores**

	<b>Media</b>	<b>Valor cualitativo</b>
Considero que mi trabajo contribuye a la calidad educativa de la institución.	4.5	Muy adecuado
Participo de las actividades programadas por la institución educativa.	4.4	Adecuado
Cumplo mi jornada laboral asignada.	4.8	Muy adecuado
<b>Participación del trabajador</b>	<b>4.6</b>	<b>Muy adecuado</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 53 Promedio sobre la participación de los trabajadores**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.3.5 Promedio general de la variable desempeño laboral de los trabajadores

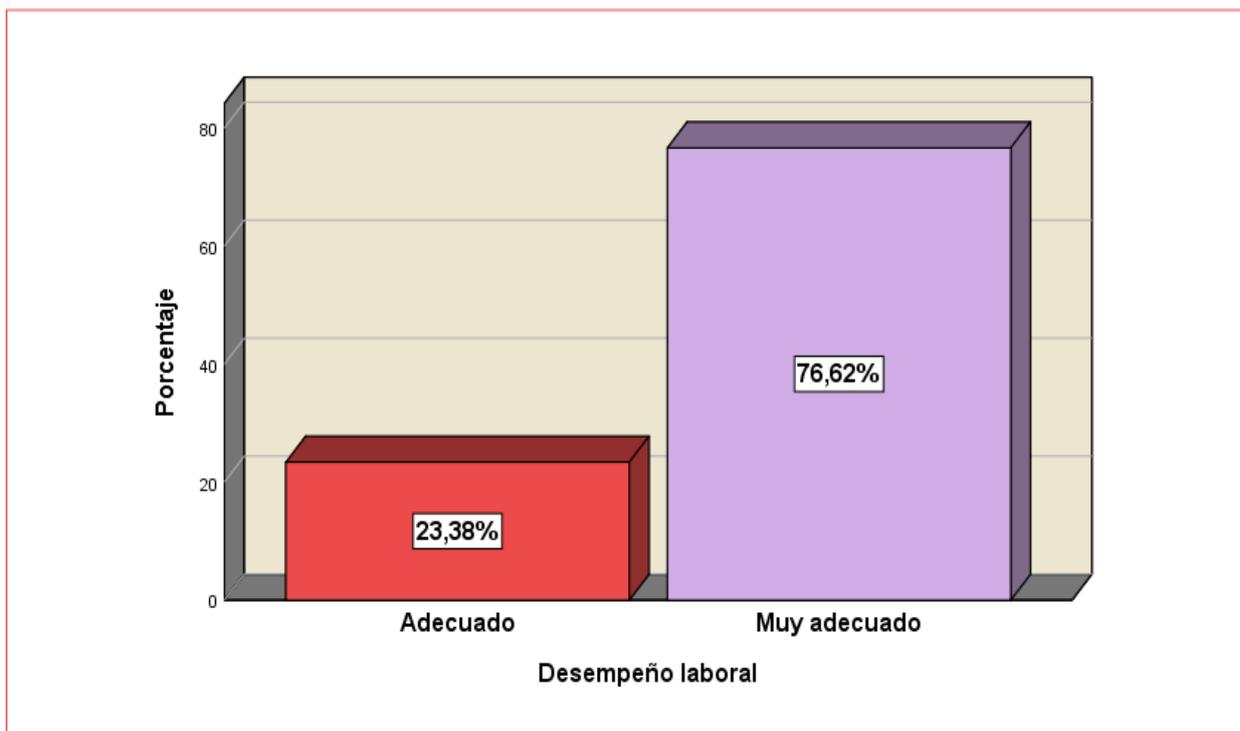
Esta variable presenta un promedio de 23.4% los cuales señalan que es adecuada y el 76.6% de los trabajadores indica que es muy adecuada el trabajo presentados en el colegio.

**Tabla 54 Promedio general de la variable desempeño laboral de los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Adecuado</b>	<b>18</b>	<b>23,4</b>	<b>23,4</b>
<b>Válido Muy adecuado</b>	<b>59</b>	<b>76,6</b>	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 54 Promedio general de la variable desempeño laboral de los trabajadores**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

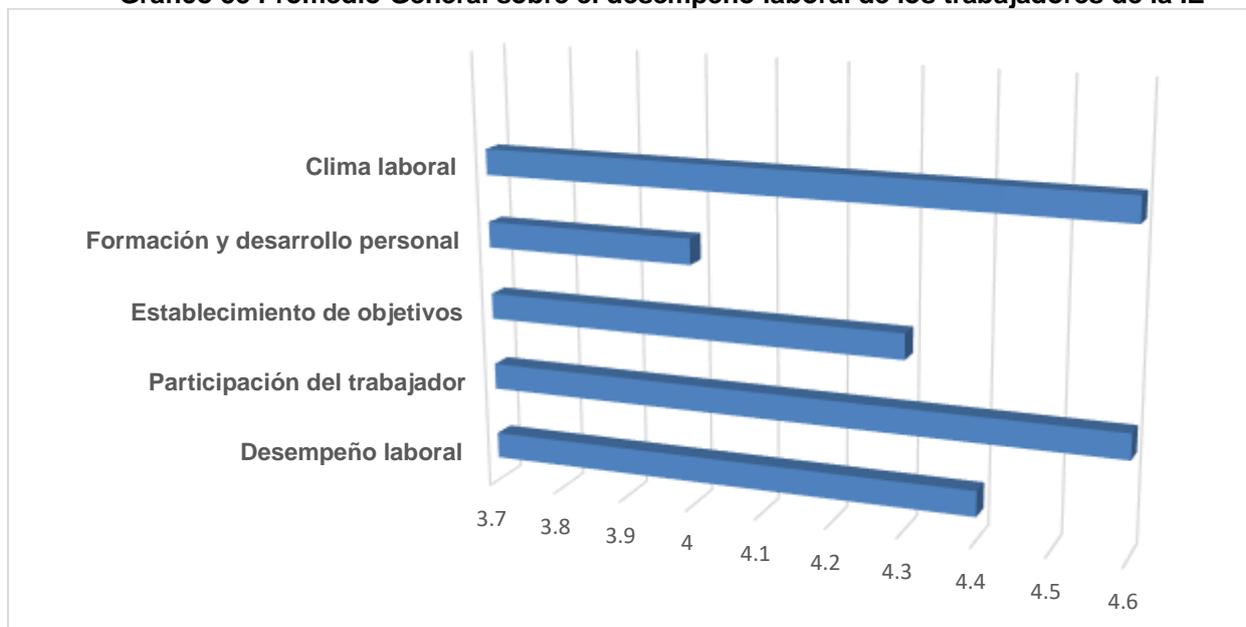
En la tabla 55 y gráfico 55 sobre el promedio general de esta variable, se observa que la media de “4.4” indica un valor cualitativo “Adecuado”. Este promedio demuestra que existe buen clima laboral en la institución. También se presenta que en casi todas sus dimensiones tuvo un valor cualitativo “Adecuado”, solo apreciándose en la participación del trabajador un promedio de “4.6”, lo cual demuestra que el valor cualitativo es “Muy adecuado”.

**Tabla 55 Promedio General sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la IE**

	<b>Media</b>	<b>Valor cualitativo</b>
Clima laboral	4.6	Adecuado
Formación y desarrollo personal	4.0	Adecuado
Establecimiento de objetivos	4.3	Adecuado
Participación del trabajador	4.6	Muy adecuado
<b>Desempeño laboral</b>	<b>4.4</b>	<b>Adecuado</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

**Gráfico 55 Promedio General sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la IE**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.4. Gestión pública por resultados y su relación con el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima.

Finalmente, se presentan los datos obtenidos en base a los encuestados.

##### 4.4.1 Relación entre Gestión pública por resultados y el desempeño laboral en el colegio Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima.

Tabla 56 Gestión pública por resultados y su relación con el desempeño laboral

		Gestión pública por resultados	Desempeño laboral
Gestión pública por resultados	Correlación de Pearson	1	,213
	Sig. (bilateral)		,063
	N	77	77
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,213	1
	Sig. (bilateral)	,063	
	N	77	77

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

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 56, se observa que la significancia bilateral es 0.000 menor a 0.05 evidenciando de esta manera una relación entre las variables objeto de estudio, por lo que se demuestra el valor de correlación de Pearson de 0.213, además al calcular el coeficiente de determinación sobre las variables estudiadas.

Coeficiente de determinación:

$$r^2 = (r)^2$$

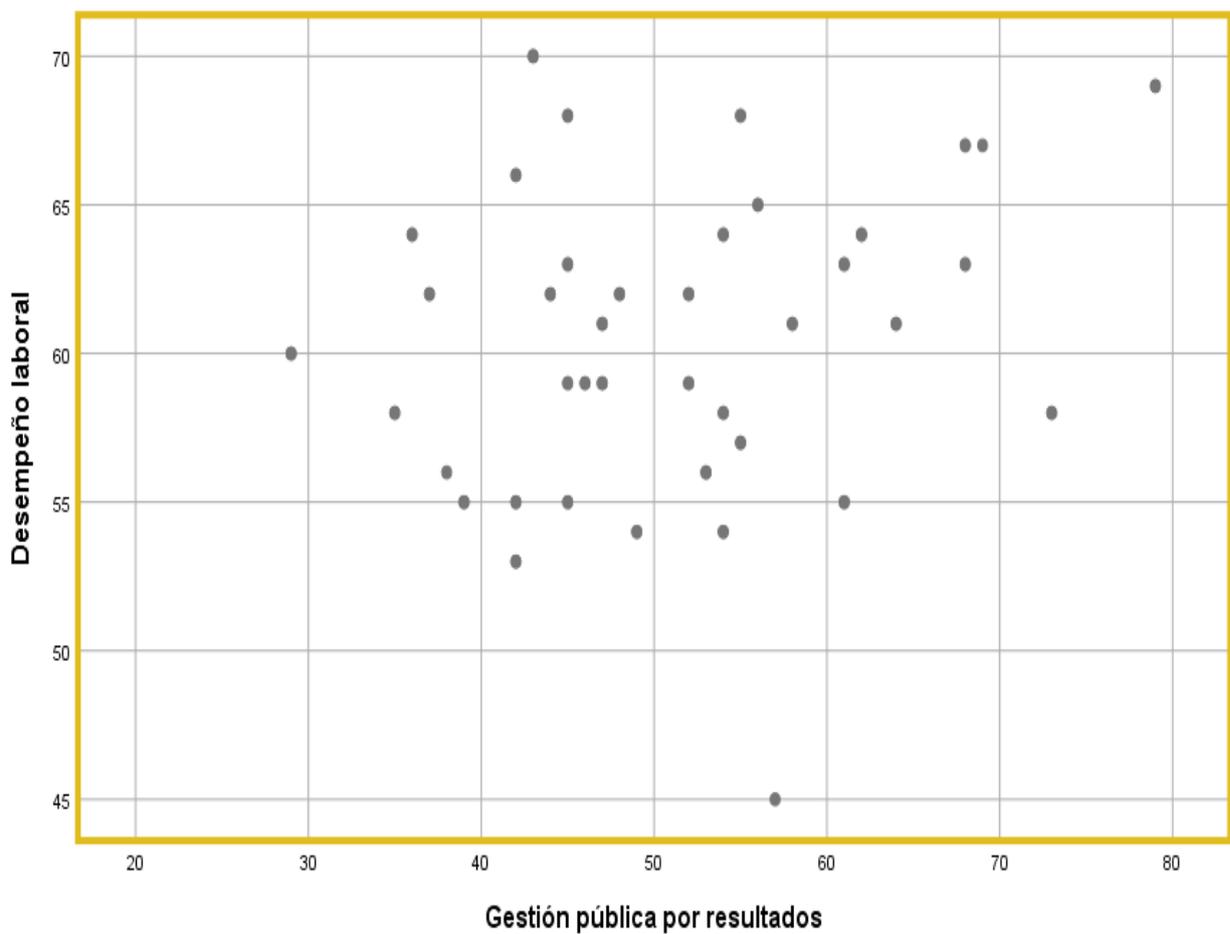
$$r^2 = (0.213)^2$$

$$r^2 = 0.045$$

$$r^2 = 4.5\%$$

Por lo tanto, esto indica que la variable gestión pública por resultados influye o se ve explicada en la variable desempeño laboral en un 4.5% en la institución educativa pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco – Lima, 2019. Además, se elaboró el gráfico 56 donde en el gráfico de dispersión simple indica que no se puede especificar ningún tipo de relación.

**Gráfico 56 Gestión pública por resultados y su relación con el desempeño laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco  
Elaboración: Propia

#### 4.4.2 Planificación estratégica y su relación con desempeño laboral en la IE

En la tabla 57 se presenta los datos entre el planeamiento estratégico y el desempeño del trabajador, observándose la asociación por medio de la correlación de Pearson con un promedio de 0.367 demostrando que esta es positiva baja. También se elaboró el gráfico 57 de dispersión simple lo cual indica lo antes mencionado.

**Tabla 57 Planificación estratégica y su relación con el desempeño laboral**

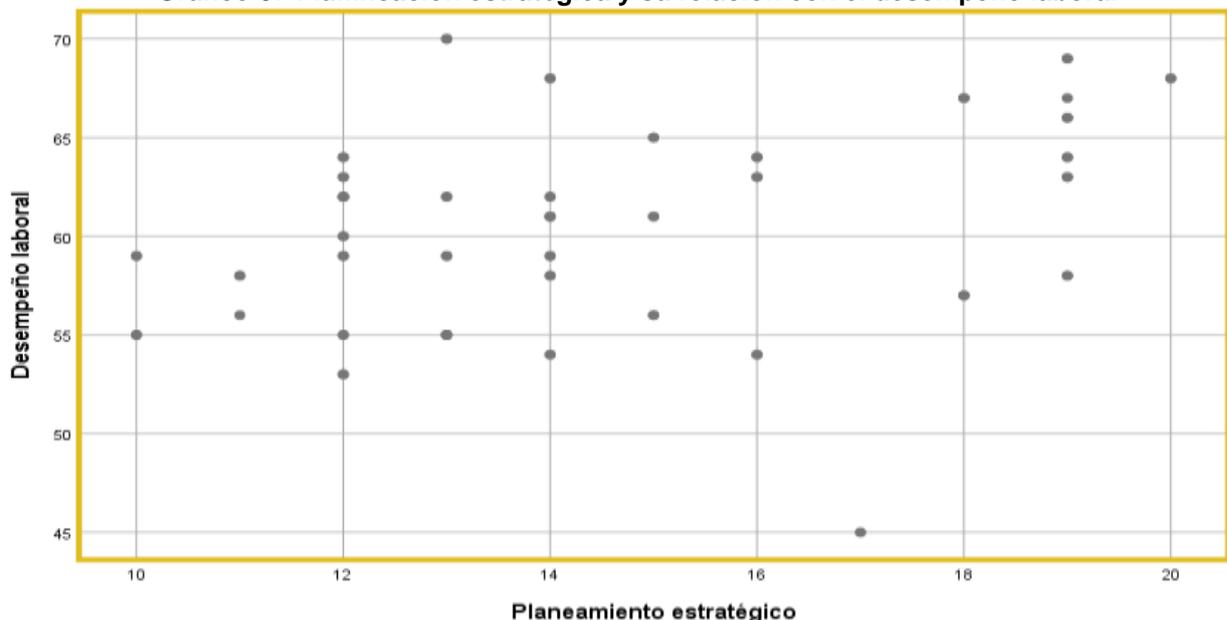
	Planificación estratégica	Desempeño laboral
<b>Planificación estratégica</b>	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,367**
	N	77
<b>Desempeño laboral</b>	Correlación de Pearson	,367**
	Sig. (bilateral)	1
	N	77

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

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

**Gráfico 57 Planificación estratégica y su relación con el desempeño laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

#### 4.4.3 Presupuesto por resultados y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima

En la tabla 58 se observa la asociación por medio de la correlación de Pearson con un valor de 0.194 lo que indica que esta es positiva muy baja y para ello también se elaboró el gráfico 58 de dispersión simple.

**Tabla 58 Presupuesto por resultados y su relación con el desempeño laboral**

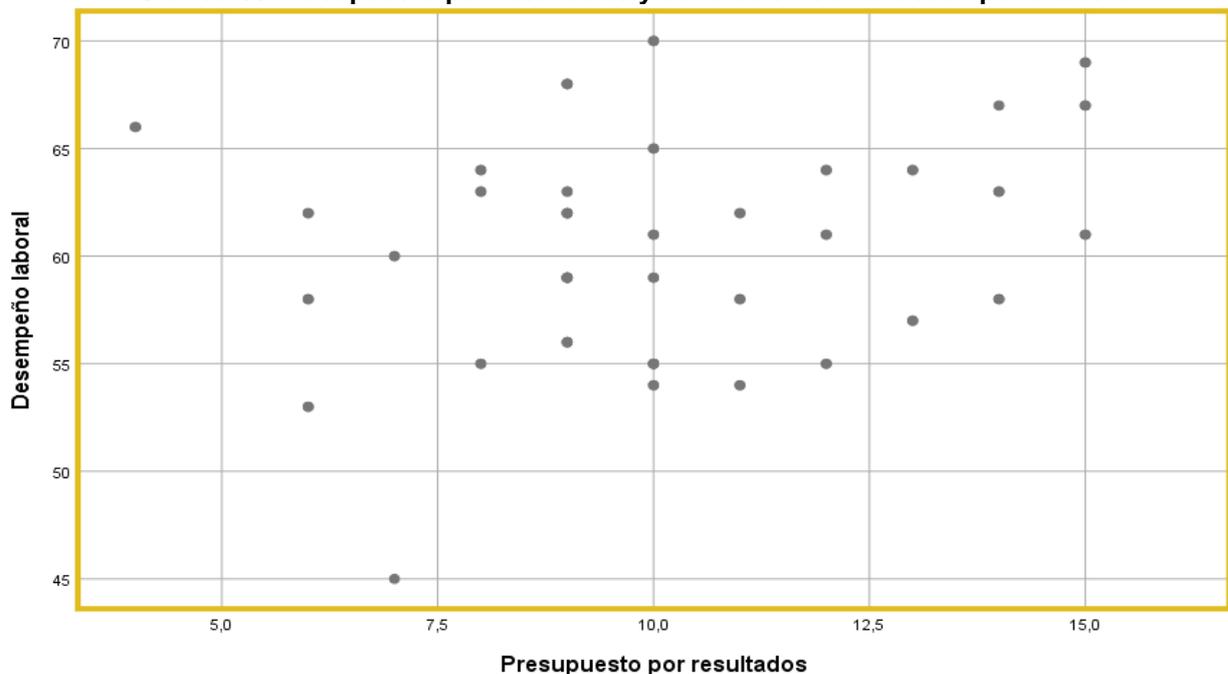
		Presupuesto por resultados	Desempeño laboral
<b>Presupuesto por resultados</b>	Correlación de Pearson	1	,194
	Sig. (bilateral)		,091
	N	77	77
<b>Desempeño laboral</b>	Correlación de Pearson	,194	1
	Sig. (bilateral)	,091	
	N	77	77

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

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

**Gráfico 58 Presupuesto por resultados y su relación con el desempeño laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

#### 4.4.4 Gestión financiera y el desempeño laboral en el colegio Mercedes Indacochea

En la tabla 59, se presentan la relación entre gestión financiera y el desempeño laboral, apreciándose la asociación por medio de la correlación de Pearson con un valor de 0,053 lo cual indica que esta relación es positiva muy baja. Estos mismos resultados se muestran en el gráfico 59 de dispersión simple.

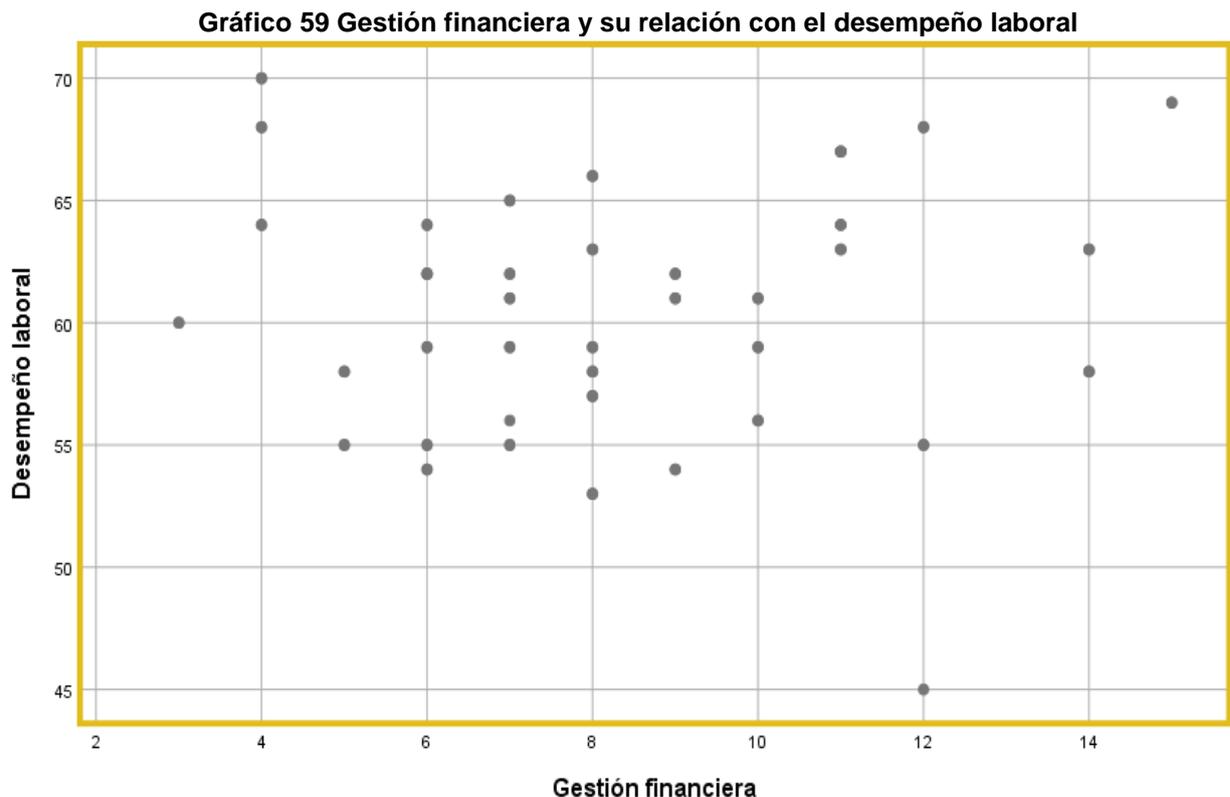
**Tabla 59 Gestión financiera y su relación con el desempeño laboral**

		Gestión Financiera	Desempeño laboral
<b>Gestión Financiera</b>	Correlación de Pearson	1	,053
	Sig. (bilateral)		,648
	N	77	77
<b>Desempeño laboral</b>	Correlación de Pearson	,053	1
	Sig. (bilateral)	,648	
	N	77	77

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

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

#### 4.4.5 Gestión de programas y proyectos y el desempeño laboral en la Institución

##### Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima

Los datos obtenidos de acuerdo a la tabla 60 nos da un resultado de 0.073 según la correlación de Pearson lo que demuestra que es positiva muy baja. También se aprecia un gráfico de dispersión simple, que se muestra en el gráfico 60.

**Tabla 60 Gestión de programas y proyectos y su relación con el desempeño laboral**

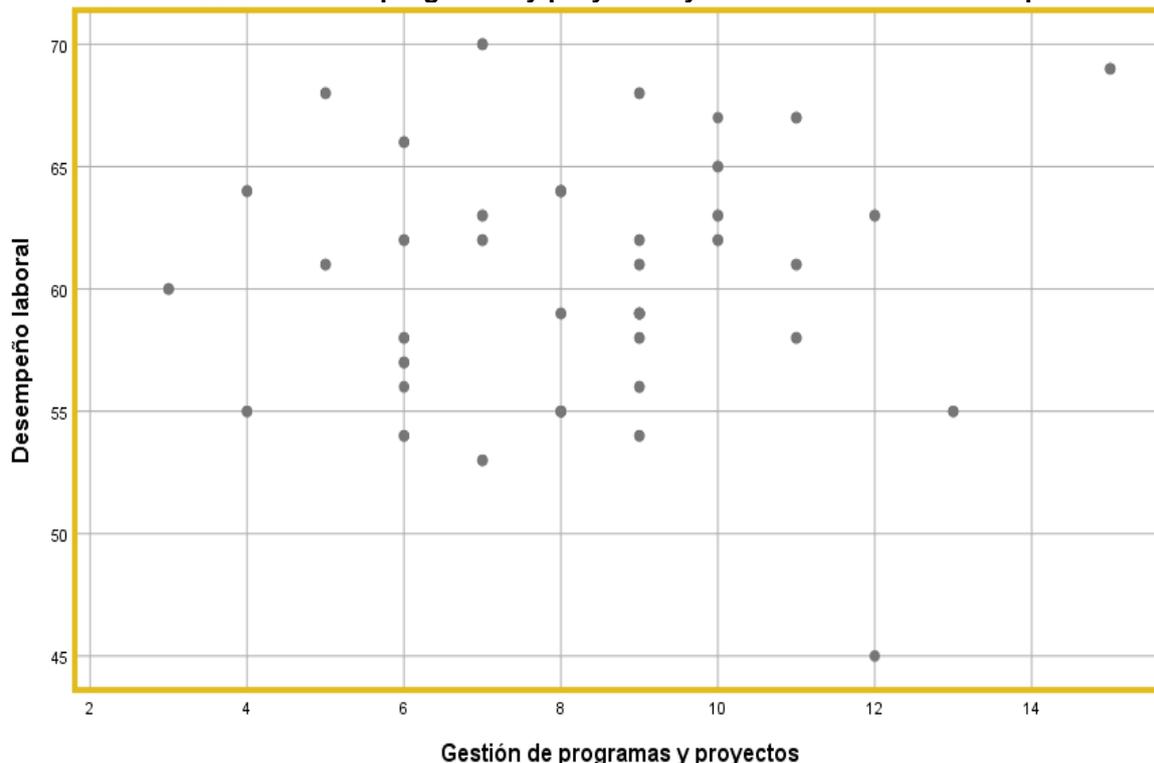
		Gestión de programas y proyectos	Desempeño laboral
Gestión de programas y proyectos	Correlación de Pearson	1	,073
	Sig. (bilateral)		,527
	N	77	77
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,073	1
	Sig. (bilateral)	,527	
	N	77	77

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

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

**Gráfico 60 Gestión de programas y proyectos y su relación con el desempeño laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

#### 4.4.6 Monitoreo y evaluación, y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima

Según la tabla 61 se observa la asociación por medio de la correlación de Pearson con un valor de 0.161 siendo la asociación positiva muy baja. Así mismo, estos datos se observan en el gráfico 61 correspondiente a la dispersión simple.

**Tabla 61 Monitoreo y evaluación y su relación con el desempeño laboral**

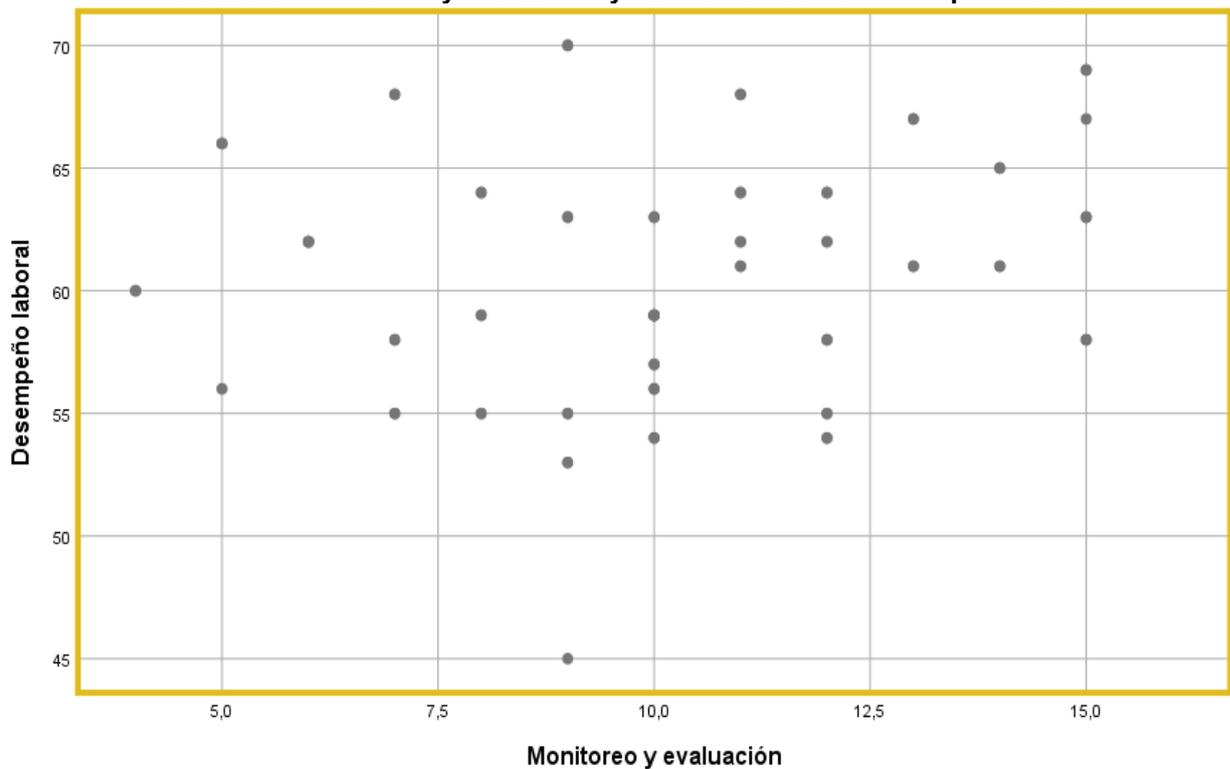
		Monitoreo y evaluación	Desempeño laboral
Monitoreo y evaluación	Correlación de Pearson	1	,161
	Sig. (bilateral)		,162
	N	77	77
Monitoreo y evaluación	Correlación de Pearson	,161	1
	Sig. (bilateral)	,162	
	N	77	77

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

Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

**Gráfico 61 Monitoreo y evaluación y su relación con el desempeño laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado a 77 trabajadores de la institución Educativa Mercedes Indacochea de Barranco

Elaboración: Propia

## CAPÍTULO V DISCUSIÓN

Finalmente, se realizaron algunas comparaciones obtenidas en este estudio con resultados de otras investigaciones, obtenidos en el 2017 y 2018.

En la presente investigación se observó en cuanto al promedio general sobre la gestión pública por resultados, constituida por las dimensiones planificación estratégica, presupuesto por resultados, gestión financiera, gestión de programas y proyectos, y monitoreo y evaluación, el 46% de los encuestados indican que “A veces”, mientras que el 40% indica “Casi siempre” se presenta una buena dirección en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima – 2019. Similarmente con lo encontrado por Bendezú (2018) en su 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, año 2016”, quien sustenta que:

“Según los datos obtenidos, el 41% de los trabajadores indican que “A veces”, el 35% dijeron que “Varias veces” se produce una buena gestión pública en la Unidad de gestión educativa. Así mismo se analizaron mediante la correlación de Pearson dando un resultado de 0.850, lo cual indica que los compromisos de desempeño están determinados en un 85% por la gestión por resultados”.

Se puede encontrar diferencias entre la presente investigación donde el 11.7% de los trabajadores indicaron que siempre hay una buena gestión pública por resultados y el 76.6% indica que el desempeño laboral es muy “Adecuado”. Según lo encontrado en Chura (2017) en su investigación “Gestión por resultados en la gestión financiera de la unidad de gestión educativa local de Puno”, en el cual se indica que:

En cuanto a la ejecución Presupuestal mejora de Gestión Financiera de la UGEL de Puno, en los años 2015 y 2016 (PIM) logrando obtener datos donde los gastos presentados fueron 99.60% y 99.78% respectivamente, de tal forma, el indicador de eficacia de gasto fue de 1.00 en los periodos antes señalado. Finalmente, la escala de calificación demuestra un nivel Muy Bueno.

En la presente investigación se aprecia que el 46.8% de los trabajadores indicó que casi siempre y un 23.8% indica que siempre se realiza una planificación estratégica para la realización de los documentos de gestión educativa y similares datos se obtuvieron de Reategui (2019) en su investigación sobre “Desempeño laboral y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2019” donde se indica que la planificación es una de las categorías que tiene un resultado medio de 47%, bajo en un 35% y alto solo en 18% en la entidad distrital.

El 36.4% de los trabajadores encuestados indican que a veces y el 33.8% indican casi siempre se toma en consideración el presupuesto por resultados para lograr una eficiente administración en la Institución Educativa Mercedes Indacochea. Dichos datos son similares a los obtenidos en Bendezú (2018) donde se observa que el 35% de los resultados lo califica como “A veces”, el 32% de los encuestados contesta “Varias veces” se logra tener un presupuesto por resultados para llegar a óptimos resultados en la Gestión educativa Local de Chíncha.

Otro aspecto que se observa en esta investigación, es que para el 37.7% de los encuestados, consideran que a veces se realiza una gestión financiera, mientras que el 28.6% y el 23.4% considera que casi nunca y casi siempre respectivamente se presenta una buena gestión financiera en la realización de los documentos anuales. Los datos antes mencionados se diferencian con la investigación realizada por Chura (2017) quien obtuvo los siguientes resultados en su tesis:

Este tipo de gestión contribuye en la mejora sobre el estado financiero en la Unidad educativa. Con el resultado obtenido, se demostró que el nivel de ejecución presupuestal es Muy Bueno e influye en la mejora de Gestión Financiera del presupuesto asignado.

Así mismo, en esta investigación se puede observar que el 46.8% de los resultados obtenidos percibe que a veces los programas y proyectos contribuyen con la mejora en la administración educativa, mientras que el 24.7% indica que casi nunca se presentan estos documentos. Similares resultados se pueden observar en la investigación que realizó Reategui (2019) donde indica que “La gestión de programas y proyectos, es bajo en un 40%, medio en un 49% y alto en un 11%. A diferencia de la investigación que realizó Bendezú (2018) en lo correspondiente este mismo tipo de gestión, se demuestra que el 32% de los encuestados lo califica como “A veces”, el 39% manifiesta que “Varias veces” considera que existe gestión eficiente de programas y proyectos en la entidad estudiada.

Según los datos obtenidos en el promedio general, en cuanto al monitoreo y evaluación se pueden observar que un 41.6% de los trabajadores indican que siempre son monitoreados, mientras que el 27.3% indica que a veces se les monitorea, así mismo el 19.5% indican que casi siempre se les realiza este proceso necesario para lograr con las metas planteadas por la institución. A diferencia de los datos obtenidos en Bendezú (2018) se evidencia que:

El 36% de los encuestados respondió sobre el monitoreo y evaluación con un “A veces”, el 34% manifestó que “Varias veces” se realizan estos procesos en la unidad educativa. Estos datos son muy importantes en dicha institución para reconocer la poca información sobre este tema.

Para finalizar, este capítulo enmarca los resultados obtenidos en las instituciones investigadas, lo cual puede demostrar un profundo análisis sobre el desarrollo de las variables en estudio.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** No existe una relación entre la gestión pública por resultados y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea de Barranco, Lima – 2019, ya que se demuestra que esta no es significativa, por haberse encontrado una correlación débil de 0.213, indicando que este tipo de gestión influye solo en el 4.5% de los colaboradores. Así mismo el 45.5% de los trabajadores indican que a veces se presenta una buena gestión, mientras que un 40.3% indican que casi siempre se presenta una gestión por resultados.

**SEGUNDA:** Existe una relación débil en cuanto a la planificación estratégica y el desempeño laboral en el colegio Mercedes Indacochea de Barranco en Lima, observándose un valor de 0.367 en la correlación de Pearson donde esta dimensión impactaría solo en el 13.67% de los trabajadores. Por lo tanto, solo el 46.8% de los trabajadores indican que casi siempre existe una planificación estratégica con el propósito de lograr las metas planificadas a inicios de un período lectivo y el cual sirva para la toma de decisiones.

**TERCERA:** No existe una relación entre el presupuesto por resultados y el desempeño de los colaboradores en el colegio Mercedes Indacochea de Barranco en Lima, observándose un valor de 0.194. De igual forma, solo el 36.4% de los trabajadores indica que a veces existe una buena distribución de los recursos asignados por el ministerio de educación.

**CUARTA:** Con respecto a la gestión financiera y el desempeño laboral no existe una relación entre estas variables ya que se observa un valor de 0.053 en la correlación de Pearson, lo que demuestra una relación muy débil. También se observa que el 37.7% de los trabajadores indican que a veces se

produce una eficiente gestión financiera que genera los recursos necesarios para la mejora de la institución.

**QUINTA:** Se determinó una relación de Pearson con un valor de 0.073 lo que demuestra no existe una relación en cuanto a la gestión de programas y proyectos y el desempeño laboral en la Institución. Por lo tanto, el 46.7% de los trabajadores indica que a veces se produce este plan de administración para mejorar la calidad educativa que brinda la Institución Educativa a la comunidad.

**SEXTA:** No existe asociación entre el monitoreo y evaluación y el desempeño laboral en la Institución Mercedes Indacochea de Barranco en Lima, observándose un valor de 0.161 en la correlación de Pearson, indicando una correlación muy débil. Para el 41.6% de los encuestados indican que siempre se presenta un acompañamiento sobre las funciones que realizan los trabajadores y que este proceso es muy importante para obtener datos que ayuden a mejorarlo, esto redundará en el logro de metas de la institución.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Es importante que los directivos de la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea, puedan implementar un tipo de gestión que impacte en los trabajadores logrando alcanzar la eficiencia en el desempeño laboral ya que se ha podido determinar con esta investigación que el nivel de desempeño de los trabajadores es óptimo.

**SEGUNDA:** Se recomienda como parte de la Reforma Educativa se refuerce la participación de los padres, docentes, personal administrativo y directivo para que de manera conjunta y consensuada implementen estrategias de gestión administrativa y escolar para el logro de los indicadores de aprendizaje de las estudiantes ya que se cuenta con una fortaleza que es el buen desempeño laboral.

**TERCERA:** Reconocer los factores que no permiten un logro eficiente de la gestión en cuanto al presupuesto por resultado, gestión financiera, gestión de procesos y proyectos y monitoreo y evaluación, los cuales deben ajustarse a las necesidades de las estudiantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro*, 11(1), 1-22.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Arenas, A y Berner, H (2010). Presupuesto por resultados y la consolidación del sistema de Evaluación y control de Gestión del Gobierno Central.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2019). Manual de Gestión del Rendimiento.  
<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2018/Res257-2018-SERVIR-PE.pdf>
- Bendezú, V. (2018). *La gestión pública por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la unidad de Gestión Educativa Local de Chimbote año 2016* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Perú.
- BID - CLAD (2007) Modelo Abierto de Gestión para resultados en el Sector Público. *Revista del CLAD Reformas y Democracia*, (39) 149-210. Felipe Herrera library  
<http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/8.-modelo-abierto-gprd-sector-publico>
- CADE Educación (2018, del 5 al 6 de Setiembre). Transformemos el sistema educativo, ¡Ya! Lima, Perú.  
<https://www.ipae.pe/wp-content/uploads/2018/12/CADE-Educacion-2018-final.pdf>
- Chiavenato, I. (1994). *Gestión del Talento Humano*. México. McGraw Hill

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. McGraw Hill.
- Chura, A. (2017). *Gestión por resultados en la gestión financiera de la unidad de gestión educativa local de Puno* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano] Puno.
- Consejo Nacional de Educación (2006). Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú.
- Consejo Nacional de Educación, (2017). Revisión de políticas públicas educativas 2000 – 2015. Lima. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000249171>
- Contreras, J. (2018). Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile. *Revista enfoque*, XVI (28), 13 – 39.  
<http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/472>
- De La Torre, M. (2016). *El Modelo de Gestión Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura* [Plan de tesis en Maestría, Instituto de Altos Estudios nacionales – Universidad de posgrado del estado de Ecuador].
- Dussauge, M. (2015). Los orígenes de la gestión por resultados en Chile y México. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, IV (2), 89-110.
- Fondo social - europeo (2012). Evaluación del Desempeño. Unión Europea,  
[http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/gestion\\_colaboradores/documents/147](http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/gestion_colaboradores/documents/147)
- García, R. y García, M. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Segunda edición.
- García, R. (2013, del 5 al 6 de diciembre) La importancia de una gestión por resultados para una inversión de calidad en el desarrollo rural (Seminario Internacional). *Las*

*buenas prácticas de los programas de inversión pública para el desarrollo rural de América Latina y el Caribe.* Lima, Perú

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/presentaciones/semi\\_inter/2\\_Lima.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/presentaciones/semi_inter/2_Lima.pdf)

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* México: Editorial McGraw -Hill

Hernández, R. y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* México: Editorial McGraw -Hill

IDEA (2009). *Gestión Pública.* Asociación Civil Transparencia

Mora, M. (1999). Transformación y gestión curricular. Colombia. Universidad Antioquia.

Ministerio de Educación (2013) La gestión descentralizada de la educación.

Makon, M. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional [Congreso] *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,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>

McBride, D (2011). La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público. Conexión Esan. 23 de junio  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/06/23/la-gestion-por-resultados-un-cambio-cultural-necesario-en-el-sector-publico/>

Ministerio de Educación. (2013). Ley N° 29944 Reglamento de la ley de Reforma Magisterial D. S. N° 004-2013-ED y modificatorias.

OCDE – Banco Mundial (2006). *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo.* Libro de consulta.

OCDE Organización de cooperación y desarrollo económico CAD Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE.

Orellana, P. (2018). *Aplicación del modelo de gestión por resultados para la mejora de la gestión pública en el gobierno local de Pacaycasa – Huamanga – Ayacucho*.2018 [Tesis de maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae] Lima.

Presidencia de consejo de ministros (2013). *Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021*.

<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

Reategui, D. (2019). *Desempeño laboral y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de San Marcos* [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo] Tarapoto.

Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40766>

Shack, N. y Rivera, R. (2017). Seis años de la gestión para resultados en el Perú (2007-2013). Perú. Fondo editorial.

UNESCO (2017). Revisión de las Políticas Educativas 2000 – 2015. Perú <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000249171>

UNICEF (2017). *Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez*.

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. (2a.ed.). Lima: Editorial San Marcos EIRL.

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*.

Vega, E. (2016, septiembre 19). ¿Cuáles son los principales problemas de la educación en el Perú? *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/son-principales-problemas-educacion-peru-260655-noticia/?ref=ecr>

## ANEXO 1 - CUESTIONARIO GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS Y DESEMPEÑO LABORAL

### Presentación:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión pública por resultados y el desempeño laboral en la Institución Educativa Pública Mercedes Indacochea del distrito de Barranco, Lima – 2019” Los datos suministrados solo serán tomados para fines académicos, guardando el anonimato de vuestras encuestas. Por lo que agradeceré responder con sinceridad al presente cuestionario, no hay respuestas correctas e incorrectas, todas son importantes. Gracias por su valioso tiempo.

### Datos generales: Marca o escribe donde corresponde:

SEXO		AÑOS DE SERVICIO	CARGO DE DESEMPEÑO				
F	M		Personal directivo - jerárquico	Docente Secundaria	Docente Primaria	Auxiliar de educación	Personal Administrativo

### Instrucciones:

Para responder el cuestionario tendrá 5 alternativas de respuestas, de la cual debe seleccionar solo una marcando con una (X). se sugiere responder cada una de las afirmaciones o preguntas presentadas a continuación:

Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

Nº	Gestión por resultados	1	2	3	4	5
	<b>Planificación estratégica</b>					
1	Considera que el Proyecto Educativo institucional (PEI) guarda relación con los otros documentos de gestión.					
2	En su opinión, el plan anual de trabajo (PAT) responde a las necesidades y demandas de la comunidad educativa.					
3	Ud. considera, que los documentos de gestión educativa son revisados cada año para su actualización.					
4	Todo el personal participa en la elaboración de los documentos de gestión educativa					
	<b>Presupuestos por resultados</b>					
5	Ud, considera que los bienes y materiales entregados por el MINEDU son distribuidos y usados					

	de manera equitativa para beneficio de los estudiantes.					
6	Los recursos están asignados de manera adecuada a cada equipo y comisiones de trabajo de acuerdo a las actividades planificadas.					
7	La IE. gestiona y distribuye adecuadamente los recursos necesarios para las aulas y toda la institución educativa.					
<b>Gestión financiera</b>						
8	Considera que existe una gestión adecuada de los recursos financieros en la institución educativa					
9	En su opinión, la institución educativa cuenta con un plan para generar recursos propios.					
10	En su conocimiento, se presenta un informe completo sobre la gestión financiera en forma periódica.					
<b>Gestión de programas y proyectos</b>						
11	La Institución Educativa cuenta con un plan de participación de los padres de familia en las acciones académicas.					
12	El plan de pasantías y de intercambio de experiencias entre otras organizaciones está enmarcado dentro de los documentos de gestión.					
13	Las alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas responden a los objetivos planteados en los documentos de la IE.					
<b>Monitoreo y evaluación</b>						
14	El plan de monitoreo y acompañamiento tiene metas definidas para fortalecer la práctica pedagógica y administrativa.					
15	El personal docente y administrativo recibe el monitoreo y acompañamiento por parte del equipo directivo.					
16	Se realizan los informes en el momento oportuno sobre las evaluaciones del desempeño laboral.					

## CUESTIONARIO: DESEMPEÑO LABORAL

Muy inadecuada(1)	Inadecuada (2)	Regular (3)	Adecuada (4)	Muy adecuada(5)
-------------------	----------------	-------------	--------------	-----------------

N°	Desempeño laboral	1	2	3	4	5
	<b>Clima laboral</b>					
17	Lidero o promuevo el compañerismo entre los trabajadores de la institución					
18	Trabajo con otras personas de manera cordial.					
19	Considero que es importante trabajar en equipo para lograr los objetivos de la institución					
20	Considero que trabajar en equipo es eficaz					
	<b>Formación y desarrollo personal</b>					
21	El trabajo que realizo contribuye a mi crecimiento personal					
22	Participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño laboral.					
23	He recibido incentivos y/o reconocimiento (resolución, carta de felicitación o beca de capacitación) por algún trabajo realizado dentro de mis funciones asignadas.					
24	Pongo en práctica las habilidades adquiridas en las capacitaciones dadas por el MINEDU u otra entidad.					
	<b>Establecimiento de objetivos</b>					
25	Me siento motivado para establecer mis objetivos y conseguir mis logros					
26	Conozco los objetivos y funciones a cumplir dentro de mi puesto de trabajo					
27	El trabajo que realizo me motiva hacia el logro de los objetivos establecidos por la institución educativa.					
	<b>Participación del trabajador</b>					
28	Considero que mi trabajo contribuye a la calidad educativa de la institución.					
29	Participo de las actividades programadas por la institución educativa.					
30	Cumplo mi jornada laboral asignada					

## ANEXO 2 – VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Informe de Juicio de Expertos sobre Instrumentos de Investigación

#### I. DATOS GENERALES

- Título de la Investigación: “LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA MERCEDES INDACOCHEA DEL DISTRITO DE BARRANCO, LIMA – 2019”
- Apellidos y nombres del experto: Oscar Héctor Arévalo Salazar
- Grado Académico: Titulado Universitario
- Institución en la que trabaja el experto: Institución Educativa Innova Schools- Chorrillos
- Cargo que desempeña: Coordinador Académico
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autora del Instrumento: CARRASCO ORTIZ, MARÍA AMELIA

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada a con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inherencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.				X		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variable, dimensiones e indicadores.				X		
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X	
<b>SUBTOTAL</b>						<b>8</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>							<b>48</b>

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8 Excelente

Lima, 15 de Noviembre del 2020



FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 40726646

## ANEXO 3 – VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Informe de Juicio de Expertos sobre Instrumentos de Investigación

#### I. DATOS GENERALES

- Título de la Investigación: “LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA MERCEDES INDACOCHA DEL DISTRITO DE BARRANCO, LIMA – 2019”
- Apellidos y nombres del experto: Lopez Salazar, Hugo Augusto
- Grado Académico: Titulado Universitario
- Institución en la que trabaja el experto: Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana
- Cargo que desempeña: Especialista
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autora del Instrumento: CARRASCO ORTIZ, MARÍA AMELIA

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada a con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inherencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					x
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variable, dimensiones e indicadores.					x
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
<b>SUBTOTAL</b>					4	45
<b>TOTAL</b>		49				

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9 Excelente

Lima, 13 noviembre 2020



FIRMA DEL EXPERTO

DNI: 46455871

## ANEXO 4 – VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Informe de Juicio de Expertos sobre Instrumentos de Investigación

**I. DATOS GENERALES**

- Título de la Investigación: "LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA MERCEDES INDACOCHEA DEL DISTRITO DE BARRANCO, LIMA – 2019"
- Apellidos y nombres del experto: ROMERO PONTE LIDIA MARGARITA
- Grado Académico: DOCTORA EN EDUCACIÓN
- Institución en la que trabaja el experto: IEPE MERCEDES INDACOCHEA
- Cargo que desempeña: SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autora del Instrumento: CARRASCO ORTIZ, MARÍA AMELIA

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada a con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inherencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				X	
<b>SUBTOTAL</b>					16	30
<b>TOTAL</b>		46				

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4,6

Lima, 23 de noviembre del 2020

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: 09352359



