

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**La gestión administrativa y el desempeño por resultados de los  
trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal  
Tumbes, 2025.**

**TESIS**

**Para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública**

**Autora: Br. Sheyla Sarai Sánchez Infante**

**Tumbes, 2026**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**La gestión administrativa y el desempeño por resultados de los  
trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal  
Tumbes, 2025.**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

**Dr. José Viterbo Álamo Barreto (Presidente)**

**Código ORCID: 0000-0003-4459-1765**

**Mg. Emily Jandira Infante Carrasco (Secretaria)**

**Código ORCID: 0000-0002-1925-8533**

**Mg. Galvani Guerrero García (Vocal)**

**Código ORCID: 0000-0002-3151-806X**

**Tumbes, 2026**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**La gestión administrativa y el desempeño por resultados de los  
trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal  
Tumbes, 2025.**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su  
contenido y forma.**

**Sheyla Sarai Sánchez Infante (Autora)**  
**Código ORCID: 0000-0003-3114-5088**

**Mg. Galvani Guerrero García (Asesor)**  
**Código ORCID: 0000-0002-3151-806X**

**Tumbes, 2026**



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los diecinueve días del mes de enero del dos mil veintiséis, siendo las doce horas en el aula N° 01 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes se reunieron los miembros del jurado calificador constituidos con la **Resolución N° 0792-2025/UNTUMBES-EPG-D**, del uno de diciembre, presidido por el **Dr. José Viterbo Álamo Barreto** e integrado por la **Mg. Emily Jandira Infante Carrasco** (secretaria), y el **Mg. Galvani Guerrero García** (vocal y asesor),

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis intitulada: **"La gestión administrativa y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del ministerio público - Distrito Fiscal Tumbes, 2025"**, presentada por la maestranda: **Sheyla Sarai Sánchez Infante**, del programa de Maestría en Gestión Pública.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la egresada **APROBADA** con el calificativo de **MUY BUENA**

Por lo anterior, la sustentante está expedita para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de **Maestra en Gestión Pública**, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Titulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las trece horas y cero minutos, del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 19 de enero 2026


Dr. José Viterbo Álamo Barreto  
Residente  
DNI 41057014  
<https://orcid.org/0000-0003-4459-1765>

Mg. Emily Jandira Infante Carrasco  
Secretaria  
DNI 72174338  
<https://orcid.org/0000-0002-1925-8533>

Mg. Galvani Guerrero García  
(vocal y asesor)  
DNI 45101586  
<https://orcid.org/0000-0002-3151-806X>

# Sheyla Sarai Sanchez Infante

## Archivo\_Tesis\_Sánchez\_Infante\_Sheyla\_Sarai - PASAR TURNITIN

 TESIS 2026 I

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:old::3117:562656885

Fecha de entrega

2 mar 2026, 10:24 GMT-5

Fecha de descarga

2 mar 2026, 10:36 GMT-5

Nombre del archivo

Archivo\_Tesis\_Sánchez\_Infante\_Sheyla\_Sarai - PASAR TURNITIN.docx

Tamaño del archivo

317.5 KB

104 páginas

23.210 palabras

133.097 caracteres



Mg. Galvani Guerrero Garcia  
Asesor del proyecto de tesis  
Código ORCID: 0000-0002-3151-806X

# INFORME DE TURNITIN






## 7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

### Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

**Mg. Galvani Guerrero García**  
Asesor del proyecto de tesis  
Código ORCID: 0000-0002-3151-806X



## Fuentes principales

- 6% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 4% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	cdn.www.gob.pe	<1%
2	Internet	docplayer.es	<1%
3	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	<1%
4	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
5	Internet	portal.mpfm.gob.pe	<1%
6	Trabajos del estudiante	Universidad Internacional de la Rioja on 2020-09-18	<1%
7	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-19	<1%
8	Internet	repositorio.unesum.edu.ec	<1%
9	Internet	1library.co	<1%
10	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC on 2023-05-28	<1%
11	Internet	www.coursehero.com	<1%

Mg. Galvani Guerrero Garcia  
 Asesor del proyecto de tesis  
 Código ORCID: 0000-0002-3151-806X

12	Internet	cfe.mpfm.gob.pe	<1%
13	Internet	www.theibfr.com	<1%
14	Trabajos del estudiante	Universidad Andina del Cusco on 2025-02-28	<1%
15	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-01-19	<1%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2025-10-27	<1%
17	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-10-24	<1%
18	Internet	www.deperu.com	<1%
19	Internet	virtual.urbe.edu	<1%
20	Trabajos del estudiante	POSGRADO on 2025-09-04	<1%
21	Internet	dspace.espoch.edu.ec	<1%
22	Internet	www.elperulegal.com	<1%
23	Internet	www.app.minsa.gob.pe	<1%
24	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Cafete on 2024-09-17	<1%
25	Internet	hdl.handle.net	<1%

Mg. Galvani Guerrero Garcia  
 Asesor del proyecto de tesis  
 Código ORCID: 0000-0002-3151-806X

26	Trabajos del estudiante	Universidad de San Buenaventura on 2014-11-04	<1%
27	Internet	pdfcoffee.com	<1%
28	Trabajos del estudiante	uncedu on 2025-02-03	<1%
29	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-14	<1%
30	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2025-07-16	<1%
31	Internet	transparencia.unsa.edu.pe	<1%
32	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2018-04-29	<1%
33	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2026-01-20	<1%
34	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Agraria de la Selva on 2025-12-18	<1%
35	Internet	dspace.unach.edu.ec	<1%
36	Internet	repositorio.unfv.edu.pe	<1%
37	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-07	<1%
38	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-07-24	<1%
39	Internet	core.ac.uk	<1%

Mg. Galvani Guerrero Garcia  
 Asesor del proyecto de tesis  
 Código ORCID: 0000-0002-3151-806X

40 Internet  
repositorio.uwiener.edu.pe <1%

---

41 Internet  
web.iese.edu <1%



---

Mg. Galvani Guerrero Garcia  
Asesor del proyecto de tesis  
Código ORCID: 0000-0002-3151-806X

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada al omnipotente Dios, por regalarme la vida y brindarme sabiduría de lo alto para terminar con éxito mi maestría.

A mis padres, por instruirme con valores, y por ser mi soporte incondicional para alcanzar este anhelo académico.

A las personas que siempre estuvieron a mi lado, gracias por creer en mí y por incentivar me a ser una mejor persona y profesional.

**Sheyla Sarai Sánchez Infante**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis asesores de tesis, Mg. Galvani Guerrero y Mg. Yaritza Montero, por su valiosa orientación académica, rigurosidad metodológica y constante compromiso durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la Universidad Nacional de Tumbes, mi alma máter desde los estudios de pregrado, por brindarme una formación académica integral y contribuir decisivamente en mi desarrollo profesional.

Al Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes, y, en particular al Dr. Carlos Álvarez y la Mg. Rosario Tandazo, por autorizar la ejecución de esta investigación en tan distinguida institución y por facilitar los recursos necesarios para su adecuada ejecución.

A mi familia y amigos, por su incondicional apoyo emocional, por inspirarme a perseverar en la consecución de mis metas académicas y personales.

**Sheyla Sarai Sánchez Infante**

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	xi
AGRADECIMIENTO .....	xii
RESUMEN .....	xviii
ABSTRACT.....	xix
I. INTRODUCCIÓN .....	15
II. ESTADO DEL ARTE.....	27
2.1. Bases Teórico - Científicas.....	27
2.1.1. Gestión administrativa .....	27
2.1.2. Desempeño por resultados.....	38
2.1.3. Teoría que asocia la gestión administrativa con el desempeño por resultados.....	44
2.2. Antecedentes.....	44
2.3. Definición de términos básicos .....	54
III. METODOLOGÍA.....	61
3.1. Hipótesis de la investigación .....	61
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	62
3.2.1. Tipo de estudio.....	62
3.2.2. Diseño de Investigación .....	63
3.3. Población, muestra y muestreo .....	64
3.3.1. Población.....	64
3.3.2. Muestra .....	66
3.3.3. Muestreo .....	70
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos .....	71

3.5. Procesamiento y análisis de datos.....	73
3.6. Validación y confiabilidad del instrumento .....	75
3.6.1. Validez .....	75
3.6.2. Confiabilidad .....	76
3.7. Variables y operacionalización .....	78
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	81
4.1. Resultados.....	81
4.2. Discusión.....	103
V. CONCLUSIONES .....	112
VI. RECOMENDACIONES.....	115
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
VIII. ANEXOS.....	130

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descarga de la carpeta electrónica administrativa .....	22
Tabla 2: Antecedentes internacionales .....	45
Tabla 3: Antecedentes nacionales .....	48
Tabla 4: Antecedentes locales .....	52
Tabla 5: Exégesis del coeficiente Rho de Spearman .....	62
Tabla 6: Población de la investigación (Personal Administrativo - DF Tumbes).....	64
Tabla 7: Cálculo de la muestra estratificada.....	68
Tabla 8: Escala valorativa de la variable gestión administrativa.....	74
Tabla 9: Escala valorativa de la variable desempeño por resultados .....	74
Tabla 10: Validación de expertos .....	75
Tabla 11: Parámetros de la validez del instrumento.....	76
Tabla 12: Criterios de confiabilidad del instrumento.....	77
Tabla 13: Alfa de Cronbach de la variable gestión administrativa.....	77
Tabla 14: Alfa de Cronbach de la variable desempeño por resultados .....	78
Tabla 15: Dimensiones de la variable gestión administrativa.....	79
Tabla 16: Dimensiones de la variable desempeño por resultados .....	80
Tabla 17: Asociación de la gestión administrativa en el desempeño por resultados.	81
Tabla 18: Correlación de la gestión administrativa y desempeño por resultados.....	84
Tabla 19: Asociación de la planificación con el desempeño por resultados .....	86
Tabla 20: Correlación de la planificación con el desempeño por resultados.....	88
Tabla 21: Asociación de la organización con el desempeño por resultados .....	90
Tabla 22: Correlación de la organización con el desempeño por resultados .....	92
Tabla 23: Asociación de la dirección con el desempeño por resultados .....	94
Tabla 24: Correlación de la dirección con el desempeño por resultados .....	97
Tabla 25: Asociación del control con el desempeño por resultados.....	99
Tabla 26: Correlación del control con el desempeño por resultados.....	101

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Descarga de la carpeta electrónica administrativa periodo 2021-2024 .....	22
Figura 2: Asociación de la gestión administrativa en el desempeño por resultados	82
Figura 3: Tendencia según los encuestados para las variables de estudio .....	82
Figura 4: Tendencia de la gestión administrativa y el desempeño por resultados ....	84
Figura 5: Asociación de la planificación con el desempeño por resultado .....	86
Figura 6: Tendencia según los encuestados de la planificación con el desempeño por resultados.....	87
Figura 7: Tendencia de la planificación con el desempeño por resultados .....	89
Figura 8: Asociación de la organización con el desempeño por resultados .....	90
Figura 9: Tendencia según los encuestados de la organización con el desempeño por resultados.....	91
Figura 10: Tendencia de la organización con el desempeño por resultados.....	93
Figura 11: Asociación de la dirección con el desempeño por resultados .....	95
Figura 12: Tendencia según los encuestados de la dirección con el desempeño por resultados.....	95
Figura 13: Tendencia de la dirección con el desempeño por resultados.....	97
Figura 14: Asociación del control con el desempeño por resultados.....	99
Figura 15: Tendencia según los encuestados del control con el desempeño por resultados.....	100
Figura 16: Tendencia del control con el desempeño por resultados .....	102

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	130
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	131
Anexo 3: Oficio Solicitando autorización para desarrollo de tesis .....	132
Anexo 4: Carta que autoriza desarrollo de tesis.....	133
Anexo 5: Cuestionario para la variable gestión administrativa .....	134
Anexo 6: Cuestionario para la variable gestión por resultados.....	138
Anexo 7: Análisis de fiabilidad del Alfa de Cronbach para la variable gestión administrativa .....	141
Anexo 8: Análisis de fiabilidad del Alfa de Cronbach para la variable desempeño por resultados.....	143
Anexo 9: Evidencias fotográficas de la aplicación del instrumento de evaluación ..	144

## RESUMEN

Con el propósito de determinar la asociación entre la gestión administrativa y desempeño por resultados del personal administrativo del Ministerio Público DF Tumbes, se desarrolló la presente investigación aplicada, con enfoque cuantitativo, y con diseño correlacional no experimental, con una población de 125 trabajadores y una muestra de 77 participantes. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta estructurada para cada variable de estudio, cuyos resultados fueron valorados a través de la escala de cinco niveles de Likert y contrastados mediante el coeficiente Rho de Spearman, con la ayuda de la herramienta estadística JAMOVl.

Los resultados obtenidos evidenciaron una correlación positiva y significativa entre la gestión administrativa y el desempeño por resultados ( $\rho=0.649$ ;  $p < 0.001$ ), demostrando que una gestión eficiente permite brindar un mejor servicio al ciudadano. Sin embargo, se observó que, aunque el 94.81 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la gestión administrativa, un 90.91 % mostró una percepción indecisa respecto a su desempeño, lo que sugiere una limitada articulación entre ambos factores.

En relación a las dimensiones específicas, se identificaron correlaciones positivas entre planificación ( $\rho=0.186$ ), organización ( $\rho=0.349$ ), dirección ( $\rho=0.474$ ) y control ( $\rho=0.410$ ) con el desempeño por resultados, siendo la dirección la relación más sólida; estos hallazgos reflejan la necesidad de potenciar la administración.

En conclusión, la investigación demuestra que, aunque la gestión administrativa del MP Tumbes presenta bases sólidas, requiere mayor articulación entre sus componentes funcionales y resultados institucionales, a fin de consolidar una cultura organizacional orientada al logro de objetivos.

**Palabras clave:** Planeación, organización, dirección, control y comunicación.

## ABSTRACT

With the purpose of determining the association between administrative management and performance by results among the administrative staff of the Public Prosecutor's Office – Tumbes District, this applied research was developed under a measurable method, using a non-experimental correlational project. The study involved a people of 125 employees and a sample of 77 participants. Data were collected through a structured survey designed for each study variable, whose results were assessed using a five-level Likert scale and analyzed through the Spearman's Rho correlation coefficient, with the support of the JAMOV statistical software.

The findings revealed a positive and significant correlation between administrative management and performance by results ( $\rho = 0.649$ ;  $p < 0.001$ ), demonstrating that efficient management contributes to achieving institutional goals. However, it was observed that although 94.81% of respondents agreed with the existing administrative management, 90.91% expressed an indecisive perception regarding their performance, suggesting a limited linkage between both factors.

Regarding the specific dimensions, positive correlations were identified between planning ( $\rho = 0.186$ ), organization ( $\rho = 0.349$ ), direction ( $\rho = 0.474$ ), and control ( $\rho = 0.410$ ) with performance by results, with direction showing the strongest relationship. These findings highlight the need to strengthen administrative processes.

In conclusion, the education reveals that though the administrative managing of the Public Prosecutor's Workplace – Tumbes District presents solid foundations, it requires greater articulation between its functional components and institutional outcomes in order to consolidate an organizational culture oriented toward goal achievement.

**Keywords:** Planning, organization, direction, control, communication.

## I. INTRODUCCIÓN

A partir del siglo XX, las organizaciones han asumido el compromiso de alcanzar resultados productivos que generen rentabilidad económica y, al mismo tiempo, ofrezcan servicios de calidad, en aras de cumplir sus objetivos institucionales y crecer dentro de un ambiente que cada día se vuelve más competitivo; esto involucra una serie de recursos organizacionales tales como el financiero, tecnológico, económico y humano, los cuales tienen la obligación de trabajar de forma articulada para conseguir un desempeño por resultados.

Cada día nos encontramos en un entorno caracterizado por cambios y retos constantes, donde las organizaciones deben adaptarse continuamente para asegurar su supervivencia. Las instituciones del Estado no son ajenas a estos desafíos, especialmente ante la rápida evolución de la tecnología, sociedad y economía. Por lo tanto, es imperativo que estas entidades transformen de manera significativa su dinámica de desarrollo, incrementen su flexibilidad y se adapten de forma continua a los nuevos contextos globales. Esto implica una búsqueda incesante de prácticas organizativas más sofisticadas y un aumento en la complejidad de sus procesos internos, así como en las competencias del personal adecuado para lograr los resultados esperados.

Al respecto, Juárez (2018) precisa que cada día existe un creciente interés interdisciplinario en el rendimiento de las organizaciones en todas sus facetas, entendiendo este interés como el deseo de superación y mejora en los resultados obtenidos. En esa misma línea, Thorpe y Holloway (2010) definen a la capacidad de decisión y control en tres grandes grupos: “planificación estratégica, control de gestión y control de operaciones, donde la mayoría de los gestores solamente se preocupan por uno solo de estos sectores”.

El rendimiento por resultados puede ser descrito como un instrumento de gestión que permite a los líderes y/o supervisores, evaluadores y evaluados de una organización, a orientar sus saberes, recursos, energía, tiempo y en general, sus acciones hacia aquellos resultados críticos que resultan insuficientes y que establecen la medida de éxito o fracaso que alcanza la organización, considerando en este aspecto, los resultados obtenidos.

Por otro lado, Russo (2020) señala que las instituciones son creaciones humanas que se estructuran y se ven modificadas por la conducta de las personas que las componen; por lo tanto, administrar una institución implica aprender a escuchar de manera holísticas a los ciudadanos.

En Colombia, la gestión administrativa ha ido evolucionando de forma favorable, llegando arrojar índices de crecimiento, tal como menciona, Sierra (2017) donde el 96% de los municipios e instituciones públicas consultadas en su investigación tienen planes de atención al ciudadano y anticorrupción, donde el 41% de estos planes no han sido actualizados. Asimismo, el 97,5% de los municipios tienen sistemas de acceso a la información pública y transparencia, sin embargo, solo el 4% de estos rinden cuentas a través de dichos sistemas a la ciudadanía.

En ese sentido, se puede aseverar que la gestión administrativa se está convirtiendo en el medio para realizar un eficiente direccionamiento de la institución (Robbins y Coulter, 2005).

Por otro lado, en el Ecuador la gestión pública funciona de manera mixta, siendo integrada por el sector privado y gobierno, donde se busca el progreso del país y resolver contrariedades específicas; en ese contexto, toda gestión administrativa juega un papel relevante, buscando implementar un modelo que lleve a las instituciones a modernizar sus procesos y ofrecer servicios básicos de calidad. Lino y Luján (2022) realizaron una investigación en las instituciones de educación pública señalaron que:

Tener estándares de medición administrativos permite identificar ineficiencias e insuficiencias que deben corregirse, lo que facilita la formulación de una propuesta de mejora para el año 2022. Aunado, la investigación hecha por Suarez (2023) arrojó un porcentaje del 72,52%, ubicando a la gestión administrativa en el ítem baja-media. Los indicadores obtenidos de sus dimensiones son los siguientes: 72,61% en planificación, 76,59% en organización, 74,39% en dirección y 71,76% en control. Estos resultados evidencian que aún existen deficiencias en las instituciones, lo que indica que es necesario mejorar los procesos administrativos para ofrecer servicios de mayor calidad.

Teniendo en cuenta lo expuesto líneas arriba, es importante resaltar que, el capital humano constituye la fuerza motriz y eje central de toda institución, siendo el recurso encargado de efectuar todas las actividades administrativas con eficiencia, es pocas palabras, si el recurso humano es deficiente, la gestión en general será deficiente; es por ello que, se necesita medir el trabajo realizado en las instituciones, a fin de verificar si en realidad se está logrando un desempeño por resultados o simplemente se están cumpliendo objetivos a la deriva. Al respecto, Pérez (2019) señaló que:

El crecimiento del interés por la gestión del rendimiento ha reflejado una mejora significativa en las actividades que desarrolla el personal administrativo. La encuesta de Bain & Co. en el año 2001 respecto el uso y la satisfacción con las herramientas y técnicas de gestión, reflejan que más del 50% utilizan alguna forma de «remuneración por rendimiento», y sobre el 40% utiliza alguna aplicación del Cuadro de Mando Integrado.

En este contexto, resulta menester analizar el grado de eficiencia del Estado Peruano, entendiendo dicha gestión estratégica como “proceso de movimiento continuo y sistemático que proporciona una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de lo que se quiere lograr” Silva (2010).

En el Perú, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha establecido una serie de políticas públicas que deben seguir las instituciones para realizar una gestión administrativa de excelencia que les permita obtener el rendimiento esperado, dichas políticas están en consonancia con la modernización del Estado Peruano con el principal propósito de responder de manera efectiva a las solicitudes y necesidades de los ciudadanos peruanos; al respecto, mediante Resolución N°068-2020-SERVIR se crea la directriz que rige al subsistema de la gestión del rendimiento el cual mide el desempeño por resultados de los trabajadores del sector público, el cual pretende ejecutar acciones del Estado a lo largo de la cadena de valor público, vinculando de manera explícita los recursos, procesos y servicios.

Arteaga (2021) precisa que: “a través de la planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, el diseño de la estrategia del negocio, el análisis de brechas y la implementación, ayudaran a la empresa establecer los pasos a seguir para conseguir sus objetivo”. Por lo tanto, es fundamental colaborar de manera articulada e integral con todos los elementos, abarcando todos los recursos que tienen las empresas a fin de conseguir las metas establecidas por la dirección.

El Banco Mundial en América Latina y el Caribe (2024) asevera que:

En nuestro continente se ha previsto una progresiva recuperación del PIB después de sufrir el choque pandémico, este proceso ha obligado tanto a las empresas privadas como a las instituciones del Estado a adoptar nuevas formas de trabajo, lo que ha llevado a la búsqueda de métodos innovadores para la gestión administrativa. En este contexto, los trabajadores han tenido que adaptarse de manera indispensable, desarrollando nuevas habilidades, comportamientos y capacidades. Es fundamental entender que el recurso humano es la fuerza motriz que impulsa a las organizaciones, siendo clave para su éxito o fracaso. (p.2)

Ante lo descrito líneas arriba, surge la necesidad de establecer normas que permitan desarrollar eficiente las labores de la Administración Pública Peruana, en este contexto, se promulgó La *Ley N° 27658, "Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado"*, la cual establece que el Estado Peruano se encuentra en una etapa de modernización. Pues, establece conceptos, acciones, componentes y herramientas para su implementación, que permitan mejorar la relación entre los ciudadanos y el Estado Peruano. (p. 2), entendiéndose que las Instituciones del Estado enfrentan numerosas deficiencias, lo que, refleja un bajo desempeño del recurso humano y escasos resultados obtenidos.

En el año 2022, a nivel nacional el Gobierno Peruano aprobó la *Ley N° 27658 – "Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado"*, estableciendo la *"Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública"* al 2030 (PNMGP), teniendo como propósito tener un Estado eficiente, moderno, descentralizado y transparente, en el que las instituciones tengan como objetivo principal garantizar una sociedad justa e inclusiva.

La SGP *"Secretaría de Gestión Pública"* (2021) detalla que:

Nuestro país es está calificado como uno de los estados más deficientes del continente, donde numerosas instituciones del Estado Peruano brindan un servicio paupérrimo, tanto así, que en algunas regiones no llega (Étnias, Sierra, Selva). Los servicios públicos básicos peruanos (educación, salud, seguridad, agua, etc.) no se brindan de manera efectiva, y cuando se proporcionan, están marcados por un sistema de corrupción. En contraste, el gobierno a nivel central y regional carece de una administración eficaz, lo que hace que tareas fundamentales del Estado, como la seguridad y la justicia, no estén debidamente garantizadas. (pg. 11)

Como parte de la política de modernización del Estado y siendo un órgano clave en el cumplimiento de sus objetivos, SERVIR aprueba la RPE N.º 068-2020-SERVIR-PE, en la que establece la importancia de implementar una gestión de rendimiento o desempeño por resultados. Este enfoque es señalado como una parte esencial de la

administración pública, con el objetivo de fomentar el compromiso, el desempeño de los servidores civiles y reconocer las necesidades que deben ser atendidas, y, en consecuencia, los falencias propias del Estado.

De acuerdo con el reporte técnico N° 001935 emitido por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2023), en el que se solicita información sobre los motivos de despido, se establece que una de las razones para la terminación del contrato CAS es la "capacidad del empleado". Esta debe ser calificada a través de una evaluación de rendimiento, enmarcado en el subsistema de gestión del rendimiento, conforme a lo dispuesto en la *Ley N° 30057 y su Reglamento General, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM*.

Sobre el particular, SERVIR ha determinado que las instituciones por intermedio de los funcionarios públicos deben llevar a cabo obligatoriamente una eficiente gestión administrativa, a fin que el recurso humano pueda desarrollar las capacidades y generar habilidades necesarias que demandan sus puestos de trabajo, convirtiéndolo en un activo intangible para la institución; es por ello que, estos deberían ser evaluados a través del rendimiento o desempeño por resultados, a fin de ofrecer servicios básicos de calidad en beneficio de todos los ciudadanos peruanos.

El Ministerio Público es una entidad gubernamental autónoma, independiente del Estado, encargada de salvaguardar la justicia, los derechos de los ciudadanos y los intereses públicos. Su principal función es personificar la sociedad en juicio, velando por proteger la familia, las personas inhábiles y el interés social. Asimismo, tiene la responsabilidad de preservar la ética pública, perseguir el delito, promover la reparación civil, la administración equitativa de la justicia y el cumplimiento de las disposiciones establecidas por la *Constitución Política del Perú* y el sistema legal.

En la actualidad, el MP a través del Distrito Fiscal de Tumbes, viene desarrollando una ardua labor en la lucha frontal con la delincuencia y la corrupción, donde la administración cumple un rol esencial para conseguir estos objetivos, pues tiene la

obligación de proporcionar los recursos necesarios para que los magistrados realicen sus funciones de forma eficiente y eficaz. Por ende, el recurso humano administrativo, necesita contar con las habilidades y conocimientos necesarios que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión institucional, convirtiéndose en algo importante para servir a todos los ciudadanos peruanos.

En la región Tumbes, el Ministerio Público está conformado por 11 fiscalías especializadas (*“Fiscalía Especializada En Delitos De Trata De Personas”, “Fiscalía Especializada En Delitos De Lavado De Activos”, “Fiscalía Especializada En Materia Ambiental”, “Fiscalía Penal Supra provincial Especializada En Derechos Humanos E Interculturalidad De Sullana Y Tumbes”, “Fiscalía Corporativa Especializada Contra La Criminalidad Organizada”, “Fiscalía Provincial Transitoria De Extinción De Dominio”, “Fiscalía Especializada En Delito De Tráfico Ilícito De Drogas”, “Fiscalía Especializada En Delitos Aduaneros Y Contrabando”, “Fiscalía Especializada En Delitos De Corrupción De Funcionarios De Tumbes”, “Fiscalía Especializada En Delitos De Lesiones Y Agresiones En Contra De Las Mujeres E Integrantes Del Grupo Familiar” y la “Fiscalía Transitoria Especializada En Prevención Del Delito”*) y una delegación administrativa, quienes día a día trabajan en beneficio de los ciudadanos tumbesinos.

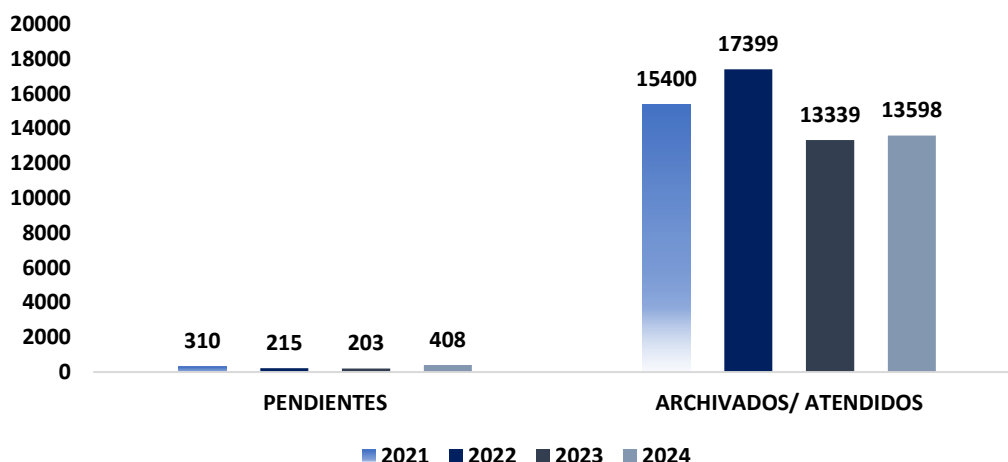
A raíz, de los cambios tecnológicos y con la llegada de la pandemia del Covid 19 al Perú, el Ministerio Público adoptó medidas a fin de continuar con la operatividad institucional, es por ello que, desde el año 2018 se implementó la Carpeta Electrónica Administrativa (CEA), esta herramienta serviría como un medio de comunicación y enlace para todos los servidores a nivel nacional, a fin de atender los requerimientos fiscales y administrativos del Ministerio Público.

Durante largos años, el DF Tumbes ha venido desarrollando una gestión por excelencia, atendiendo los requerimientos internos y externos, velando por la funcionalidad de la entidad y obteniendo resultados favorables, tal como se evidencia en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Descarga de la carpeta electrónica administrativa**

AÑO	PENDIENTES	ARCHIVADOS/ ATENDIDOS	TOTAL GENERAL
2021	310	15400	15710
2022	215	17399	17614
2023	203	13339	13542
2024	408	13598	14006
<b>TOTAL</b>	<b>736</b>	<b>50111</b>	<b>56948</b>

Fuente: Oficina de trámite documentario - OATD (2024)



**Figura 1: Descarga de la carpeta electrónica administrativa periodo 2021-2024**

Fuente: Trámite Documentario MP DF Tumbes (2024)

La tabla y figura N°01, muestra que en el año 2021 el Distrito Fiscal de Tumbes atendió un total de 15400 solicitudes, en el año 2022 se lograron atender 17399 requerimientos, por otro lado, en el año 2023 se atendieron un total de 13339 y en año 2024 se han atendido 13598 solicitudes. Esto evidencia el buen manejo de esta herramienta tecnológica que tiene el Ministerio Público.

Sin embargo, al realizar un análisis exhaustivo, se puede evidenciar que muchas de estas solicitudes no se atienden dentro de los plazos establecidos, o se demoran más de lo habitual. Esto se debe a que el Distrito Fiscal de Tumbes no es una unidad ejecutora y, por lo tanto, no maneja su propio presupuesto, pues, depende de la

Gerencia General en Lima, que se retrasa en atender los requerimientos debido a la alta carga laboral y procesal que enfrenta. Además, el Distrito Fiscal de Tumbes debe solicitar autorización a Lima para atender cualquier solicitud relacionada con el fondo para pagos en efectivo. Este proceso suele ser atendido en un promedio de 3 a 5 días, y muchos de esos requerimientos son calificados como urgentes. Sin embargo, a pesar de esta urgencia, la Sede Central demora en darles respuesta.

El portal estadístico del (INEI) proporciona una evaluación detallada de los resultados obtenidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) durante el período 2017-2023, llegando a la conclusión que las entidades del Estado Peruano solo habrían cumplido en promedio con el 63% de cumplimiento de ejecución de sus planes estratégicos, evidenciando el escaso liderazgo para ejecutar lo planificado. Del mismo modo, Llanos (2023) en su investigación determinó que el 93% de los ciudadanos Tumbesinos asegura que las instituciones del Estado brindan un pésimo servicio, y solo un 3% afirma estar satisfecho con la gestión administrativa de las entidades públicas.

Además, la planificación en el Ministerio Público se lleva a cabo a nivel nacional, lo que significa que muchas decisiones dependen de la Sede Central en Lima y no del Distrito Fiscal de Tumbes. Esta centralización a menudo genera deficiencias, ya que no se tiene en cuenta la realidad regional y local, sino que se establecen directrices generales sin considerar las particularidades de cada Distrito Fiscal. Como resultado, se dificulta la organización acorde a la realidad de Tumbes, lo que frecuentemente genera burocracia y hace disfuncional la administración. Asimismo, la dirección se vuelve completamente centralizada, lo que obstaculiza el proceso y la gestión de los objetivos institucionales formulados, dificultando el control y la eficiencia en las actividades realizadas.

La presente sección brindará un panorama completo y detallado respecto los desafíos que presenta actualmente el Ministerio Público – DF Tumbes sobre el manejo administrativo y como ésta influye en los resultados. A nivel teórico, esta investigación permitió explicar las variables materia de estudio, además de expandir el conocimiento

y ahondar en las teorías administrativas, pretendiendo contribuir con la problemática generada en un entorno cambiante y exigente que demandan los ciudadanos peruanos.

Asimismo, a nivel metodológico se emplearon técnicas y herramientas científicas las cuales permitieron recolectar, procesar y analizar datos cuantitativos, para poder establecer conclusiones, las mismas que fueron validadas mediante la confiabilidad el alfa de Cronbach a fin de obtener los resultados precisos.

Ante este escenario descrito líneas arriba, se han formulado las siguientes preguntas: ¿Cuál es la asociación de la gestión administrativa y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP - DF Tumbes, 2025?, y problemas específicos: ¿Cómo se asocia la planificación en el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP - DF Tumbes, 2025? ¿En qué medida la organización se asocia con el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP - DF Tumbes, 2025? ¿Cuál es la asociación de la dirección y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP - DF, 2025? y, ¿Cómo se asocia el control y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP - DF Tumbes, 2025?.

El reciente estudio se fundamentó en la doctrina establecida por Robbins y Coulter (2005) para la variable 1: gestión administrativa, y en los aportes de *la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)* para la variable 2: desempeño por resultados. Estos marcos teóricos permitieron la descripción integral de ambas variables, así como de sus dimensiones e indicadores.

En esa línea de ideas, se estableció como hipótesis general: La asociación de la gestión administrativa es positiva y significativa en el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – DF Tumbes, 2025; y como hipótesis específicas: 1. La asociación de la planificación es positiva y significativa en

el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico – DF Tumbes, 2025. 2. La asociación de la organización es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico – DF Tumbes, 2025. 3. La asociación de la dirección es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico – DF Tumbes, 2025. 4. La asociación del control es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico – DF Tumbes, 2025.

Consecuente, como objetivo general se planteó determinar la asociación de la gestión administrativa y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP - DF Tumbes, 2025; y como objetivos específicos: describir la asociación de la planificación y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP - DF Tumbes, explicar la asociación y la organización en el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP - DF Tumbes, establecer la asociación de la dirección y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP - DF Tumbes y determinar la asociación del control y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP - DF Tumbes.

Bajo esta premisa, la presente tesis se estructuró de la siguiente manera:

En el acápite II se describe el estado de arte, que brinda soporte doctrinal a la presente investigación, que incluye las bases teóricas científicas establecidas por expertos en las variables del estudio, así como los antecedentes en los 3 ámbitos conocidos, y la definición de los términos básicos

En el acápite III, se describe la metodología utilizada, el tipo y diseño de la investigación, así como los materiales y procedimientos empleados.

En el acápite IV, se presentan los resultados obtenidos y la discusión comparada con otros investigadores en la materia.

En el acápite V y VI, se describen las conclusiones y recomendaciones para la entidad.

En el acápite VII se citan las referencias bibliográficas empleadas en el presente estudio.

En el acápite VIII se muestran los anexos que dan soporte a la investigación.

## **II. ESTADO DEL ARTE**

### **2.1. Bases Teórico - Científicas**

En estos tiempos, la Administración Pública tiene uno de los mayores retos que la era digital ha generado: la modernización del Estado; con el fin de ofrecer un servicio de calidad mediante los sistemas nacionales o instituciones que se encuentran al servicio de la sociedad.

#### **2.1.1. Gestión administrativa**

##### **Origen de la gestión administrativa**

La gestión administrativa surge desde que el ser humano comienza a trabajar de manera conjunta. Se sostiene que el ser hombre es sociable por naturaleza, por ello tiene la necesidad de organizarse y cooperar entre los seres de su misma naturaleza, desde este punto se ha dado una evolución convirtiendo la gestión administrativa en teoría, ciencia y arte.

Mendoza y Moreira (2021) aseveran que, desde el siglo XX, surgió el fundamento teórico de la gestión administrativa, la cual ha servido de sustento para los investigadores, quienes han desarrollado nuevos modelos científicos que han enriquecido el pensamiento de la administración moderna (p.4).

Falconi y Luna (2019) indican que:

La capacidad para gestionar un proceso dentro de la administración se establece como un principio esencial para todo funcionario o gerente en las organizaciones, es necesario trabajar para lograr que los esfuerzos sean coherentes entre los distintos departamentos, con el objetivo de orientar las actividades hacia la eficiencia y la competitividad del recurso humano. (p. 7).

## **Definiciones**

Marcano y Reyes (2009) define gestión administrativa como:

La interrelación de procesos estructurales que se desarrollan de manera simplificada. Sus dimensiones organización, planeación, control y dirección, facilitan la ejecución de actividades dentro de una jerarquía, donde la asignación de funciones y las líneas de coordinación otorgan a la organización orden y eficiencia. (p. 10)

Por otro lado, Duchez (2014) indica que: “es un conjunto de actividades que avizoran a la administración en acción, las cuales deben interactuar entre sí para alcanzar los objetivos. El proceso administrativo representa la integración de la gestión administrativa, cuyo funcionamiento se desarrolla de manera articulada-sistemática” (p.27).

Gestionar administrativamente implica un conjunto de actividades que guían los procesos de las organizaciones de forma ordenada y secuencial. Este enfoque se basa en un trabajo planificado y organizado por los altos funcionarios y miembros de la organización, los cuales tienen la alta responsabilidad de guiar la empresa al éxito. (Pacheco, 2023, p.4).

Arroyo y Berenguer (2009) manifestaron que: “la gestión administrativa tiene la meta de lograr mejores resultados con el menor gasto de tiempo y trabajo posible.” (p. 10). Los funcionarios, directivos y gerentes deben de saber ejecutar los diversos planes organizacionales para generar los resultados que se esperan y permitir que las instituciones se mantengan viables dentro del entorno, la competitividad es indispensable para el crecimiento dentro del mundo empresarial.

Anzola (2016) precisa que es un proceso de acciones conducentes a coordinar y dirigir los esfuerzos de un grupo de personas. Para ello, se requiere el uso de recursos humanos competentes y materiales adecuados, a través del ejercicio de tareas clave como la organización, dirección, control y planeación.

De la misma forma se indica que:

Gestionar, implica observar y evaluar las metas alcanzadas con los recursos utilizados. Pues, es una herramienta que abarca diversas fases de la administración, siendo esta última un componente con desarrollo propio. Utilizando nuestra unidad de información, y empleando de manera adecuada los elementos que componen la administración. (Murray, 2002, p.18)

De lo expuesto, se concluye que gestionar administrativamente es el proceso que implica establecer líneas jerárquicas y un trabajo articulado, donde se asignan recursos materiales y se unifican los esfuerzos del recurso humano, con el fin de alcanzar una meta para el desarrollo de la empresa. Es crucial controlar estos esfuerzos para evitar problemas en las funciones asignadas a cada colaborador.

### **Importancia de la gestión administrativa**

Dentro de la Administración Pública, las decisiones asertivas tomadas por el funcionario y/o gerente son fundamentales, ya que permiten equilibrar dos ejes esenciales en la búsqueda de la efectividad, contribuyendo al desarrollo del capital humano y su entorno. Las decisiones asertivas en este ámbito son imprescindibles para asegurar una gestión duradera e ilimitada. Este modelo administrativo requiere el compromiso total de cada miembro de la institución, ya que está orientado a resultados a corto, mediano y largo plazo.

Soledispa y Pionce (2022) señalan que:

Gestionar eficientemente se enfatiza en tomar decisiones acertadas, las cuales deben generar resultados favorables. Por el contrario, las decisiones insuficientes o tomadas en el momento equivocado tienen un impacto negativo, ya que crean una sinergia constante de acciones necesarias para maximizar el uso de los recursos, que en muchos casos son limitados.

Peña, Milligan, y Galarza (2022) puntualizan que:

El gestor administrativo es el encargado de administrar correctamente la organización. Para cumplir con esta tarea, debe gestionar sus recursos de la manera más eficiente posible, lo cual genera un valor agregado a la organización. A continuación, se mencionan algunas de sus ventajas:

- A. Incremento de la productividad.** La aplicación adecuada de la gestión administrativa permite implementar los procesos de manera más sencilla y flexible, mejorando así el funcionamiento general de las actividades dentro de la organización. Aquellos procesos que impactan negativamente la productividad pueden ser modificados y adaptados, lo que se traduce en un aumento significativo de la eficiencia y el rendimiento global
- B. Centrarse en el logro de los objetivos.** Al orientar las tareas y actividades hacia la consecución de metas comunes, todos los esfuerzos se alinean en una misma dirección. Un equipo de trabajo coordinado, una planificación adecuada y un conjunto de estrategias claras son clave para alcanzar estos objetivos de forma eficaz y sostenible.
- C. Maximizar el uso de los recursos.** Los recursos pueden ser optimizados si los objetivos, tácticas y componentes de trabajo están bien definidos. La optimización de procesos tiene como objetivo ayudar a la organización a reestructurar sus métodos para mejorar la eficiencia, reducir costos y obtener el mayor beneficio posible.

### **Dimensiones de la gestión administrativa**

Existen diversas teorías acerca de la gestión administrativa, empero, en la reciente investigación se adoptó la doctrina establecida por Robbins y Coulter (2005) quien establece cuatro etapas que se dan en el proceso administrativo:

## **Planificación**

En las empresas e instituciones, la planificación es un proceso esencial. A través de ella, se establecen los objetivos a alcanzar y se definen las directrices necesarias para lograrlos, lo que contribuye a la sostenibilidad a largo plazo y fortalece las ventajas competitivas. Chiavenato (2017) menciona:

El proceso de planeación es el proceso por el cual se trabaja para generar las ventajas competitivas que brindan el valor agregado de la organización, es decir, es el medio por el cual se alcanzarán los objetivos. Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para plasmar el fin que se persigue, elaborar planes estratégicos y determinar acciones que resulten productivos para asegurar la sostenibilidad de la organización. (p. 85)

Asimismo, Chiavenato (2007) señala que: “es una estrategia orientada a anticiparse a las acciones de la competencia, que no solo busca resolver problemas (apagar incendios), sino también gestionar la crisis mediante una visión proactiva del futuro.” (p. 80).

Aquilino, Arena, y Scolari (2019) manifiestan que: “es un proceso destinado a establecer y formular metas prioritarias, es decir, a definir hacia dónde se desea llegar, utilizando estrategias y, posteriormente, priorizarlos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica se considera una herramienta fundamental en la entidad”. (p. 51)

Quispe, Villarroel, y Copaja (2021) mencionan que:

Ser estratégico implica definir con precisión la perspectiva futura de la organización, estableciendo la dirección a seguir y objetivos a alcanzar, analizando los factores externos e internos. Al mejorar la efectividad en los procesos, productos o servicios, se puede enfocar mejor en la consecución de los resultados esperados que fueron establecidos en la etapa estratégica. (p. 29)

De lo alegado, puedo aseverar que toda organización necesita establecer procesos que sirvan como guías para sus miembros, permitiéndoles prever su futuro y llevar a cabo operaciones necesarias para alcanzar el éxito en todo su sentido.

Robbins y Coulter (2005) mencionan los siguientes elementos de la planeación:

- 1. Misión organizacional:** Es el componente que, mediante la definición del sector o rubro (público o privado) y el ámbito de acción de la organización, traduce sus responsabilidades y aspiraciones dentro de su entorno. La misión de la organización representa su propósito o función en la sociedad.
- 2. Visión organizacional:** Es la representación de la organización respecto a la consecución de sus metas en el futuro. Intenta anticipar lo que está por venir, aunque no puede hacerlo en el presente. Crea un estado positivo de tensión entre el mundo actual y el deseado (el sueño), generado por las perspectivas de la organización. Es un llamado que inspira y motiva a las personas a cumplir con éxito la misión declarada, sirviendo también como fuente de inspiración.
- 3. Diagnóstico estratégico:** Para materializar la visión, misión y objetivos, el diagnóstico estratégico busca anticipar oportunidades y amenazas. Analiza diversas facetas del entorno que impactan de manera general en las organizaciones. Además, estudia los factores competitivos y sectoriales del entorno externo que afectan a las empresas.
- 4. Objetivos organizacionales:** Los objetivos de los trabajadores de los niveles inferiores están influenciados por los objetivos establecidos en los niveles superiores de la organización. Para que sus propuestas y acciones sean coherentes con los objetivos de la Alta Dirección, deben alinearse con los establecidos por toda la entidad. Para fijar los objetivos de cada unidad de gestión, es esencial que las reuniones o entrevistas entre funcionarios, jefes de unidad y directivos precedan la definición de los objetivos organizacionales. (Sánchez, 2003, p.45).

- 5. Estrategias y planes:** Los funcionarios o personal asignado son responsables de plasmar las estrategias en los planes operativos institucionales (POI). Sin embargo, las estrategias para llevar a cabo esas acciones no son suficientes por sí solas; deben implementarse a través de proyectos y programas específicos. Para evaluar, asignar y controlar los recursos, se requiere un gran esfuerzo por parte del personal y el uso de modelos analíticos.

## **Organización**

Empleado en varios campos de la administración, y parte de un proceso sistemático y congruente diseñado para alcanzar metas. Duchez (2014) refiere que: “es la estructuración de los vínculos que deben existir entre los puestos, niveles y actividades del capital material, cognitivo y humano de una institución, con el objetivo de lograr, a través de la eficiencia” (p. 17). La organización es empleada en varios ámbitos de la vida de los trabajadores, por lo que, se considera cualidad innata de las personas que desarrollan funciones dentro de la gestión pública y/o privada.

Para coordinar una organización por medio de sus recursos, procesos y/o áreas de trabajo, se utilizan métodos y procedimientos conocidos alineados a la organización administrativa. Es decir, la organización actúa como una herramienta estratégica para organizar y agrupar todos los recursos necesarios, permitiendo que la institución funcione de manera efectiva. (Lema, Zaldívar, y Hidalgo, 2020, p.3).

Munch (2014) señala que la organización comprende dos etapas:

- A) La división del trabajo:** Para realizar un trabajo con mayor eficiencia, se separan y delimitan las actividades. Los siguientes pasos son fundamentales en la división del trabajo, que promueve la especialización y el perfeccionamiento de las tareas: descripción de funciones, jerarquización y

departamentalización (Munch, 2014, p.73). Para dividir el trabajo es necesario llevar acabo el siguiente procedimiento:

- 1. Describir el proceso:** Detalla el proceso desde la iniciación, teniendo presente la meta trazada se describe en forma de un “todo”, que es lo que se realizara como organización para llegar al objetivo en cuestion, teniendo en cuenta los materiales fisicos, financieros y humano.
- 2. Jerarquización:** Es el ordenamiento de las responsabilidades dentro de una organización según su importancia, grado o nivel de mando. Las unidades de la organización, independientemente de la función que desempeñen, se agrupan en niveles jerárquicos según su autoridad y responsabilidad. La jerarquización consiste en establecer centros de autoridad y comunicación interconectados, que estructuran la empresa de manera eficiente.
- 3. Definición de actividades:** Es fundamental establecer con claridad las tareas que desarrollara cada una de las unidades de trabajo. La compilación ordenada sistematicamente de todos los elementos y actividades necesarios para ejecutar el trabajo de manera efectiva constituye la fase final de la división del trabajo. Para ello, se debe hacer un análisis de puestos y distribución del trabajo.

**B) Coordinación:** Para realizar una tarea de manera efectiva, la coordinación es una herramienta clave, ya que implica la sincronización y armonización de los esfuerzos. La coordinación busca unificar esfuerzos, asegurando que los procesos se ejecuten de manera fluida y se sincronicen adecuadamente, especialmente cuando se ha realizado correctamente la división del trabajo en la primera etapa del proceso organizativo. Al ser la base de una comunicación efectiva y de una autoridad fluida, su desarrollo eficaz es esencial.

## Dirección

Silva (2010) indica que

Es un proceso dinámico, continuo y metódico que ofrece una orientación completa sobre lo que se desea lograr, permitiendo que los altos mandos se mantengan atentos a los cambios en el entorno, a nuevas oportunidades y a posibles amenazas. Facilita la evaluación y priorización de presupuestos, inversiones de capital y el desarrollo de nuevo capital intelectual. Este enfoque contrarresta las tendencias hacia decisiones reactivas y defensivas, fomentando una actitud directiva más proactiva al distribuir recursos en áreas que generan resultados y respaldan la estrategia. De esta manera, se unifican las decisiones estratégicas en toda la organización. (p. 158)

Draf (2006) asevera que: *“la dirección estratégica es el conjunto de acciones y decisiones destinadas a formular e implementar estrategias particulares ante escenarios críticos para lograr que la organización se adapte a su entorno de manera más competitiva”* (p. 540).

Por otro lado, Arano, Espinosa y Arroyo (2010) indican que:

La dirección estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones establecen el rumbo a seguir, desarrollan estrategias efectivas para alcanzar los objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias con el fin de satisfacer al usuario y/o cliente. (p.29)

Los elementos de la dirección según Munch (2006) son:

- A. Toma de decisiones:** Es un proceso integral y racional mediante el cual se selecciona y clasifica la alternativa más adecuada para guiar la acción. La toma de decisiones es una función inherente a los funcionarios, y de ella depende el buen funcionamiento de la organización. Su importancia radica en que tiene repercusiones internas, afectando aspectos como las utilidades, el personal y los recursos.

**B. Motivación:** conducir o impulsar las acciones que te llevan a querer alcanzar alguna meta trazada, dentro de las instituciones, es función del gerente o los jefes de las áreas funcionales el hacer que el recurso humano sea más productivo, factores como la confianza y la comunicación tienden mucho a influir en el estado del trabajador, se han desarrollado distintas teorías acerca de la motivación, lo cual los respectivos encargados deberán analizar para desarrollar lo competente.

**C. Comunicación:** La comunicación es el de recoger información; dentro del campo laboral es un proceso por el que los trabajadores se relacionan entre sí, mediante opiniones, cualidades y conmociones con el fin de influirse mutuamente. También influyen los medios de comunicación tales como: Informes, memorándum, resoluciones o cualquier documento administrativo que dé y deba recibir un mensaje.

**D. Liderazgo:** "Capacidad de influir en un grupo para motivarlo a trabajar con entusiasmo hacia metas compartidas" Maxwell (2006). El conjunto de habilidades y métodos que emplea un gerente para dirigir a sus empleados se conoce como estilo de dirección o de liderazgo. Tres componentes componen el liderazgo: la autoridad, la delegación y la supervisión.

## **Control**

Según Robbins y Coulter (2005):

"El control es el proceso que consiste en supervisar las tareas con el propósito de garantizar que se ejecuten conforme a lo planificado y de corregir cualquier desviación significativa que pudiera presentarse. Aunque las distintas unidades operen de acuerdo con lo establecido, todos los gerentes deben participar activamente en la función de control". (p. 458)

El control actúa como un medio para reiniciar el proceso administrativo mediante retroalimentación. Es a través del control que se puede confirmar que la calidad y la eficiencia se han logrado dentro de la institución.

Munch (2014) establece tres (3) elementos que forman parte del control:

- A. Medición del desempeño real:** Determinar, detectar o localizar errores, no conformidades con los estándares es parte de la medición. Cuando se trata de áreas con funciones cualitativas, a veces resulta complicado establecer unidades de medida.
- B. Corrección:** Constituye un medio para eliminar desviaciones que rompen el estándar normal de las cosas. Esto permitirá que los errores no obstaculicen el proceso u ocasionen retrasos en los tiempos estimados, los trabajadores deberán establecer estándares para poder prever inconvenientes en el campo laboral.
- C. Retroalimentación:** La información derivada de los hallazgos para mejorar un proceso se conoce como retroalimentación. Para evaluar el desempeño y realizar ajustes que permitan mejorar en el futuro, es necesario emplear la retroalimentación en toda acción o tarea. Esta puede ser negativa cuando se señalan errores o deficiencias en el desempeño, o positiva cuando se reconoce y se elogia un buen desempeño.

Bajo otra perspectiva, los autores Arteaga (2021) en su investigación plantea cuatro (4) dimensiones a desarrollar:

- A. Proceso administrativo.** Se define como el conjunto de pasos o etapas administrativas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos; es decir, es una herramienta aplicada en cualquier sector para lograr sus metas, abarcando áreas como la tecnología, las finanzas y el capital humano.

- B. Gestión de Recursos Humanos.** Conjunto de prácticas, políticas y decisiones orientadas a la gestión del capital humano dentro de las organizaciones, con el propósito de mejorar sus contribuciones productivas y generar valor agregado, fortaleciendo así su competitividad y capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.
- C. Responsabilidad Social Empresarial.** Es el compromiso y las acciones que una organización toma para operar de manera ética, sostenible y con una visión que tenga en cuenta tanto sus intereses económicos como el bienestar social y ambiental.
- D. Competitividad empresarial.** La institución tiene la capacidad de crear y mantener ventajas que le permitan destacarse en el mercado, asegurar viabilidad financiera y agregar valor a sus activos.

## 2.1.2. Desempeño por resultados

### Definiciones

Montoya (2009) señala que: En la actividad administrativa de la organización, la evaluación del desempeño por resultados se considera una técnica de dirección esencial. Esta evaluación permite seleccionar y desarrollar políticas que se ajusten a las necesidades organizacionales, basándose en los problemas particulares que se presentan en cada institución. Lacoviello y Pulido (2007) mencionan que:

Tres elementos fundamentan los esquemas orientados al desempeño por resultados: en primer lugar, el otorgamiento de una mayor flexibilidad a los responsables de las organizaciones pertenecientes a la administración pública en el ejercicio de su gestión; en segundo lugar, la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño institucional con base en indicadores de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios a los ciudadanos; y, finalmente, la creación de un sistema de incentivos que, de alguna manera, recompense o sancione según los resultados obtenidos. (p. 84)

Es un método destinado a lograr transformaciones significativas en la forma en que funcionan las empresas, al mejorar el rendimiento de los resultados en los campos laboral, social y económico. “Utilizar la información de desempeño para cumplir con las obligaciones de rendición de cuentas y mejorar el aprendizaje administrativo son sus principales objetivos.” (Grupo de Organización, Calidad y Medio Ambiente, 2009, p.27).

El Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala (2013) señala que: “se denomina como el propósito de todos los recursos y esfuerzos del Estado es lograr resultados, en beneficio de la población, según una orientación de la administración pública.” (p. 51).

Desde otro punto de vista, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social (2023) señala que:

Considerado una alternativa clave para quienes se desempeñan en el ámbito de la política y la gestión pública, el enfoque de desempeño por resultados se define como un *conjunto de principios, procesos y herramientas que orientan las decisiones y acciones públicas hacia la mejora de las variables del desarrollo*. Este modelo propone que el Estado actúe a través de la cadena de valor público, estableciendo una conexión explícita entre los servicios, los métodos y los recursos utilizados para alcanzar resultados sostenibles y medibles. (p.80)

### **Importancia del desempeño por resultados**

El desempeño por resultados es crucial para la administración pública, pues contribuye a la consecución de los objetivos institucionales. El establecimiento de cada objetivo se ajusta a las prioridades anuales de administración de la unidad orgánica o del órgano para lograr esto. La Autoridad del Servicio Civil (2021) menciona en su informe algunas pautas que se consiguen al emplear un desempeño por resultados:

- a) Cumplir con las funciones establecidas en el Plan Operativo Institucional (POI), expresadas en el nivel de metas físicas alcanzadas, lo que permite verificar la correcta ejecución de las actividades operativas desarrolladas por cada trabajador.
- b) Ejecutar el presupuesto asignado al órgano o unidad orgánica, reflejando el cumplimiento de las metas financieras establecidas en el POI y evidenciando la eficiencia en el uso de los recursos institucionales.
- c) Evaluar el efecto de los productos (bienes o servicios) generados por los órganos o unidades orgánicas, cuyos resultados pueden medirse en la satisfacción y el impacto en los usuarios, tanto internos como externos.
- d) Contar con personal proactivo y eficiente que desarrolle competencias acordes con las funciones de sus puestos de trabajo, fortaleciendo así el desempeño institucional y garantizando un servicio de calidad a la ciudadanía.

### **Dimensiones del desempeño por resultados**

En la actualidad considerado una de las herramientas más importantes para los avances de la gestión en la administración pública, estudiada por muchos autores y establecida como requisito de toda institución pública, SERVIR mediante Resolución N°068-2020, crea la normativa del subsistema de la gestión del rendimiento que mide el desempeño por resultados de los funcionarios pertenecientes al sector público. Son tres (3) las dimensiones de este modelo de evaluación:

### **Planificación del desempeño por resultados**

Autoridad del servicio civil (2020) indica que: *“el ciclo de gestión del rendimiento, que incluye las acciones de comunicación, aprobación del cronograma, definición de la matriz de participantes y definición de los factores de evaluación, comienza en esta etapa”*. (p. 18). Esta etapa debe seguir las siguientes fases:

- 1. Elaboración y ejecución de las acciones de comunicación:** Requiere acciones desarrolladas en colaboración con el departamento de recursos humanos, las cuales se consolidan mediante la creación de una matriz de acciones de comunicación. En esta etapa se establecen los objetivos a alcanzar, las líneas de comunicación y las responsabilidades de cada empleado.
- 2. Definición de los factores de evaluación:** Se realiza la priorización de gestión de la unidad orgánica donde se desarrolle la evaluación del desempeño, se hace uso de los documentos de gestión de la entidad y de ser necesario se evalúan las políticas, planes o programas, con el fin de evaluar el avance o cumplimiento de estas.
- 3. Se define la meta:** una vez establecida lo que requiere la entidad, se define la finalidad y se encaminan todos los esfuerzos a conseguirla, estas metas pueden ser direccionadas a mejorar las actividades de cualquier área teniendo en cuenta su importancia y reduciendo falencias visibles dentro de la institución.

### **Seguimiento del desempeño por resultados**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021) señala que: *Esta fase comienza inmediatamente después de que se formalicen los factores de evaluación. Su duración está limitada a seis meses y no puede extenderse más allá del 31 de diciembre del período fiscal en curso. La persona responsable proporciona apoyo, motivación, retroalimentación y orientación continua durante esta fase. Las etapas de este proceso son:*

- a) Entrega de evidencias, revisión y retroalimentación:** Este procedimiento permite que los trabajadores presenten evidencias claras y digitalizadas, ya que la entrega precisa de estas refleja el compromiso de los evaluados. Por su parte, el evaluador ofrece retroalimentación y recomendaciones específicas. Al final, las evidencias deben reflejar un nivel de logro superior al promedio.

- b) Seguimiento y monitoreo:** Se proponen reuniones de seguimiento durante un período determinado. En primer lugar, los evaluadores se reúnen con cada evaluado a través de un canal establecido por la gerencia de potencial humano. Los resultados de estas reuniones deben ser registrados en formatos establecidos, y también deben identificarse oportunidades de mejora.

### **Evaluación del desempeño por resultados**

La última etapa del desempeño por resultados, dentro de esta se evaluación los resultados obtenidos bajo los indicadores acorde a las metas que se establecieron al inicio del proceso, estas puedan estar dirigidas al incremento de productividad del personal de las áreas de la organización, reducción de tiempos de actividades u otra meta que se encuentre dentro del POI. Se dan las siguientes fases:

- a) Valoración del desempeño:** La evaluación de los niveles de logro de las metas del servidor se realiza en un período determinado (no más de 5 días hábiles). Las puntuaciones de cada servidor se valoran cualitativamente, lo que implica que se determina el nivel de rendimiento alcanzado (SERVIR, 2020).
- b) Feedback:** En esta reunión, el evaluador tiene la oportunidad de comentar y revisar la información obtenida durante el proceso de seguimiento y planificación. Además, puede ofrecer retroalimentación final, sugerir medidas de mejora y registrar los acuerdos y conclusiones sobre propuestas de capacitación, iniciativas para mejorar el desempeño a corto plazo y oportunidades para optimizar el rendimiento (SERVIR, 2020).

Por otro lado, los autores Tamayo, Del Rio, y García (2014) en su investigación determinaron tres (3) dimensiones que miden el desempeño por resultados:

- a) Dimensión del desarrollo humano:** consiste en generar cualidades, habilidades y técnicas en el colaborador dentro de sus puestos de trabajo,

dichas habilidades pueden ser humanas, sociales o físicas, convirtiéndolas en activo neto de la organización, esto es importante ya que se genera una ventaja competitiva y se cumplen las metas que se plasman en las herramientas de gestión pública.

- b) Dimensión condiciones laborales:** El diseño del espacio de trabajo, la distribución de los puestos, el fomento de la experiencia laboral, algunos indicadores de productividad, así como el trabajo en equipo o grupal, son factores claves influyentes en los resultados de los recursos humanos durante la ejecución de sus funciones y tareas.
- c) Dimensión Productividad:** Los factores organizacionales, junto con los recursos tangibles e intangibles de la empresa, como la cantidad de productos, y recursos financieros, tecnológicos y humanos, son elementos esenciales considerados en esta dimensión.

Por otra parte, según Koopmans, Bernaards, y Hildebrandt (2016) determina un modelo de medición del rendimiento laboral que sirve como herramienta para evaluar el desempeño por resultados, este se conforma por las siguientes dimensiones:

- a. Desempeño en la tarea:** Corresponde a los resultados obtenidos por los colaboradores a partir de las actividades que realizan, los cuales contribuyen de manera directa al logro de los objetivos organizacionales.
- b. Desempeño en el contexto:** Hace referencia al rendimiento integral de cada trabajador, evaluado en los ámbitos personal, profesional y organizacional, considerando su influencia positiva en el clima y el entorno laboral.
- c. Comportamientos contraproducentes:** Se refiere a aquellas conductas inadecuadas o impropias de los servidores que afectan negativamente el funcionamiento y la imagen institucional.

### **2.1.3. Teoría que asocia la gestión administrativa con el desempeño por resultados**

Hernández, Hernández y García (2023) en su libro denominado *“la gestión administrativa e innovación, una realidad de las organizaciones”* establecen que gestionar administrativamente conlleva a obtener un desempeño laboral eficiente, puesto que ayuda a optimizar los recursos, facilita la toma de decisiones, permite una adecuada planificación y organización, fomenta la adaptabilidad, crea un liderazgo efectivo, asegura el cumplimiento del marco normativo y proporciona un adecuado control y seguimiento en todas las áreas de la organización. En ese sentido, Warren Brown describe un modelo gesto eficiente, donde asevera que a mayor eficiencia administrativa, el desempeño incrementa proporcional y directamente.

## **2.2. Antecedentes**

### **Internacionales**

Durante el último siglo a nivel internacional las instituciones se encuentran en una constante búsqueda de ejecutar gestión pública eficiente, esto implica saber manejar administrativamente todos los requerimientos internos dentro y fuera de la institución, lo cual conllevaría a tener un desempeño por resultados excelente, que cumpla los objetivos institucionales formulados; en ese sentido, la presente investigación detalla 9 investigaciones relacionadas con las variables gestión administrativa, desempeño laboral y/o variables afines, las cuales son materia de estudio de la presente tesis.

En el ámbito internacional, existen investigaciones donde se emplea el cuestionario como técnica principal de recolección de datos. Asimismo, se ha podido observar que se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson o de Spearman para analizar el nivel relación existente entre dichas variables. Al respecto, Arévalo, Cabel, Schrader, Ishuiza y Flores (2018) llegaron a determinar la existencia de una correlación del Rho Spearman de 0.350, es decir, su grado de relación es positiva baja entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Laboral, lo cual difiere con la investigación realizada

por Ramírez (2013), quien determinó que la relación entre las variables se encuentra en el nivel de relación alto.

En general, es preciso indicar que todas las investigaciones han coincidido en afirmar que la variable gestión administrativa y la variable desempeño laboral se asocia positiva y significativamente.

En mérito a lo expuesto líneas arriba, en la siguiente Tabla se describen el resumen de las investigaciones encontradas a nivel internacional:

**Tabla 2: Antecedentes internacionales**

<b>Autor y año</b>	<b>Diseño/Periodo y país</b>	<b>Variables</b>	<b>Resultados</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Leyva (2018)</b>	Modelo de medición Outer Model e Inner Model, aplicado en la ciudad de México año 2018.	<b>Variable dependiente:</b> -Desempeño organizacional  <b>Variable independiente:</b> -Gestión estratégica	Se obtuvo que existe una relación del 50% de su AVE, lo que significa que existe una relación entre las variables de estudio.	Las variables de estudio tienen una correlación significativa y aceptable.
<b>(Suarez, 2023)</b>	Con diseño no experimental transaccional, con enfoque descriptivo, aplicando un cuestionario a una muestra de 20 funcionarios de la ciudad de Troncal, Ecuador en el año 2023.	<b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral  <b>Variable independiente:</b> Gestión administrativa	Se determinó que los cuatro fundamentos de la administración (P, O, D, C) tienen un impacto variable en el desempeño laboral.	Existe una deficiente gestión administrativa en la Dirección Administrativa del GAD Municipal de la Troncal.
<b>Quiroga (2021)</b>	Investigación de tipo descriptivo, con diseño no experimental, realizada en la ciudad de Guayaquil año 2021.	<b>Variable dependiente:</b> -Desempeño laboral  <b>Variable independiente:</b> -Gestión administrativa	Existe un 78.26% de cumplimiento de la gestión administrativa, lo cual tiene una alta repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores.	Las variables de estudio tienen una aceptabilidad alta, es decir, son directas y significativas.

<p><b>Arévalo, Cabel, Schrader, Ishaiza Flores (2018)</b></p>	<p>Investigación correlacional, con una muestra de 85 personas, investigación realizada en la ciudad de México en el año 2018</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral</p>	<p>Existe correlación del Rho Spearman de 0.350.</p>	<p>Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, sin embargo, la relación no es muy preponderante.</p>
<p><b>Taraguay (2018)</b></p>	<p>Investigación de tipo explorativa, descriptiva y explicativa, aplicando un cuestionario a una muestra de 49 usuarios y 20 empleados administrativos, ubicados en la provincia de Bolívar, Ecuador en el año 2018.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> -Desempeño laboral</p>	<p>Se obtuvo como resultado que el desempeño del personal administrativo del área de talento humano no es el más adecuado para atender a los usuarios que llegan a la institución.</p>	<p>Se acepta la hipótesis general de la investigación.</p>
<p><b>Ramírez (2013)</b></p>	<p>Modelo de Work Design Questionnaire (WDQ) para la variable endógena, y el modelo PRO-4 para la variable explicativa, dado en Madrid año 2013.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> -Desempeño laboral individual</p>	<p>Se hizo correlaciones bivariadas entre el diseño del trabajo y componentes del desempeño laboral individual, llegando a la conclusión que existe una relación directa entre las variables de estudio, con un nivel de correlación alto</p>	<p>Del análisis del contraste de diferentes estructuras factoriales para la hipótesis general, se llegó a la conclusión de aceptar la hipótesis general planteada.</p>
<p><b>Correa (2023)</b></p>	<p>Investigación descriptiva, utilizando como instrumento la entrevista a una muestra de 70 docentes en el cantón de Paján, ciudad de Manabí, Ecuador en el año 2023</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> -Desempeño laboral</p>	<p>El 82,75% manifestó que existe una gestión administrativa eficiente en la institución, en tanto un 89,75% aseveraron que existe un desempeño laboral alto.</p>	<p>Existe una alta implicancia entre las variables de estudio.</p>

<b>Arteaga (2021)</b>	Investigación aplicada de campo, utilizando como instrumento la entrevista y encuesta, desarrollado en la ciudad de Quito, Ecuador en el año 2021	<b>Variable dependiente:</b> -Desempeño organizacional	El 50% manifestó que nunca han sido capacitados por la empresa, lo cual traer graves problemas en la organización.	Deficiente planificación y un bajo desempeño organizacional.
<b>Aguilar (2023)</b>	Investigación cuantitativa exploratoria, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, aplicado en cuatro países (México, Colombia, Perú y Ecuador), siendo la muestra un total de 48 068 MYPES.	<b>Variable dependiente:</b> -Desempeño	Existió un coeficiente de Pearson de 0.9350, evidenciando el gran impacto que tienen las variables de estudio.	Se acepta la a hipótesis general de la investigación, es decir, existe relación entre la dirección y el desempeño.

## Nacionales

En el Perú, el desafío de mejorar el servicio de las instituciones públicas se intensifica cada día, debido a que muchas de ellas aún presentan deficiencias tanto en la atención a los requerimientos ciudadanos como en la gestión de sus propios procesos internos.

Este estudio recopiló 14 investigaciones realizadas a nivel nacional, relacionadas con las variables del corriente estudio. De estas investigaciones, se determinó que la mayoría utilizó como técnica de recolección de datos el cuestionario. Además, es relevante señalar que el 50% de los estudios emplearon el coeficiente de correlación de Pearson para medir el grado de asociación entre las variables gestión administrativa y desempeño laboral.

La investigación de Meneses (2022) utilizó el coeficiente de Spearman, obteniendo un resultado moderadamente significativo entre las variables estudiadas. Por otro lado, el estudio de Candia (2022) empleó el coeficiente de correlación de Pearson, obteniendo

un resultado positivo de 0.771, lo que resalta la importancia de dirigir el esfuerzo de los trabajadores hacia el cumplimiento de las metas institucionales.

Asimismo, Mostacero (2022) en su estudio realizado en la ciudad de Corongo – Chimbote, estableció la importancia de tener la capacidad para resolver los problemas presentados en la institución, esto implica detectar situaciones potenciales y de impacto negativo, lo cual demanda de ejecutar una eficiente gestión administrativa a fin de beneficiar a los usuarios internos y externos de las instituciones.

En ese sentido, en la siguiente tabla se describen las investigaciones recopiladas a nivel nacional:

**Tabla 3: Antecedentes nacionales**

Autor y año	Diseño/Periodo y país	Variables	Resultados	Conclusiones
<b>Candia (2022)</b>	-Se empleó la técnica la encuesta y la metodología del coeficiente de Pearson, investigación realizada en el distrito de Pillpinto, Paruro, Cusco en el año 2021.	<b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral  <b>Variable independiente:</b> Gestión administrativa	Existe una relación directa de nivel alto (sig.<0.05), con un coeficiente de Pearson de 0.771.	Se acepta la hipótesis general de estudio, determinando una relación directa y positiva.
<b>Meneses (2022)</b>	-Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, dado en la ciudad de Pucallpa, año 2022.	<b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral  <b>Variable independiente:</b> Gestión administrativa	El Rho de Spearman respecto de las variables fue de 0.798 y su Sig.=0.001, por lo que, se concluye que existe una correlación moderada significativa entre las variables.	Existe alta correlación entre la gestión administrativa y el desempeño.

<b>Huancas (2023)</b>	Investigación correlacional con diseño no experimental, realizada en el distrito de Pimentel, en el año 2023.	<p><b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral</p> <p><b>Variable independiente:</b> Gestión administrativa</p>	El estadístico de correlación muestra un $r = 0,879$ siendo una correlación positiva alta.	Se rechaza la hipótesis nula. Es decir, existe una correlación positiva y significativa entre las variables.
<b>Paredes y Quiliche (2023)</b>	Investigación descriptiva, empleando el coeficiente de correlación de Pearson, aplicado en la ciudad de la Esperanza, Trujillo en el año 2023.	<p><b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral</p> <p><b>Variable independiente:</b> Gestión administrativa</p>	La correlación de Pearson fue de 0,731, evidenciando una correlación muy fuerte y positiva entre las variables de estudio.	Las variables Son directamente proporcionales, es decir, la hipótesis general del investigador es certera.
<b>Mostacero (2022)</b>	Diseño no experimental de corte transversal, empleando el coeficiente de Correlación de Pearson, dado en el distrito de Cusca, Corongo, Chimbote en el año 2022.	<p><b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral</p> <p><b>Variable independiente:</b> Gestión administrativa</p>	Se llegó a determinar un coeficiente de Correlación de Pearson de $r = 0,512$ , así como un p-valor $=0.003 < 0.05$ .	Se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe una correlación sin embargo es de nivel bajo.
<b>Minaya, Monrroy y Mejia (2021)</b>	Investigación correlacional-causal, aplicando el modelo de correlación de Spearman, dado en la ciudad de Lima en el año 2021.	<p><b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral</p> <p><b>Variable independiente:</b> Gestión administrativa</p>	Se estableció que existe una correlación de $r=0,843$ entre las variables analizadas, es decir, existe una relación significativa.	La hipótesis principal se acepta, por lo tanto, existe relación positiva entre las variables materia de estudio.

<p><b>De la Cruz y Ortega (2023)</b></p>	<p>Investigación correlacional con diseño no experimental, dado en la ciudad de Lima en el año 2023.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> Gestión administrativa</p> <p><b>Variable independiente:</b> Calidad del servicio</p>	<p>Se demostró una relación significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95%, obteniendo un coeficiente Rho de Spearman de 0.655.</p>	<p>Se refuta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.</p>
<p><b>Portalaza y Vásquez (2022)</b></p>	<p>Se empleó el modelo de correlación de Pearson, investigación desarrollada en la ciudad de Iquitos en el año 2022.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> Gestión administrativa</p> <p><b>Variable independiente:</b> Desempeño laboral</p>	<p>Existe un valor de correlación de Pearson igual a 0,332, es decir, nos indica una correlación significativa positiva débil.</p>	<p>Se acepta la hipótesis alterna y se afirma que existe relación positiva entre las variables.</p>
<p><b>Cabello (2021)</b></p>	<p>Investigación explicativa de causa efecto, realizada en la ciudad de Huánuco en el periodo del año 2019.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral</p> <p><b>Variable independiente:</b> Gestión administrativa pública</p>	<p>La gestión administrativa pública incidió relativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la DRTPE, es decir, son variables que mínimamente se relacionan.</p>	<p>La DRTPE de Huánuco tiene una deficiente gestión administrativa, sin embargo, esto no afecta en el desempeño laboral de los trabajadores.</p>
<p><b>Chuquillanqui Lazo (2020)</b></p>	<p>Investigación descriptiva correlacional y de diseño no experimental y enfoque cuantitativo, realizada en la ciudad de Lima en el año 2020.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> Desempeño docente</p> <p><b>Variable independiente:</b> Planificación Curricular</p>	<p>Se obtuvo un nivel de correlación de Rho de Spearman de 0,744, es decir, a mejor planificación curricular se obtienen buenos resultados en desempeño docente.</p>	<p>Se rechaza la hipótesis nula, existiendo una correlación alta entre las variables de estudio.</p>

<b>Vidal (2022)</b>	Investigación aplicando la prueba de normalidad, medido a través del cuestionario de Allen y Meyer, desarrollada en la ciudad de Lima en el año 2022.	<b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral  <b>Variable independiente:</b> Compromiso organizacional	La muestra paramétrica del prueba T Student, arrojó un 0.185 para el desempeño laboral y de 0.193 para la variable compromiso organizacional.	Se acepta la alternativa, es decir, el compromiso organizacional si tiene relación con el desempeño laboral.
<b>Nicolás (2016)</b>	Se empleó el modelo de correlación de Rho de Spearman, con diseño no experimental - transversal, investigación desarrollada en la ciudad de Lima en el año 2016.	<b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral  <b>Variable independiente:</b> Dirección	Se obtuvo como resultado un Rho de Spearman de 0.917 – correlación muy alta.	Se acepta la alternativa formulada por el investigador, donde establece que existe una alta y positiva correlación entre dirección y desempeño.
<b>Pedro (2019)</b>	Se empleó el coeficiente de Rho de Spearman y valor de Tau-b de Kendall, investigación desarrollada en la ciudad de Lima en el año 2019.	<b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral  <b>Variable independiente:</b> Control interno	Se obtuvo como resultado un Rho de Spearman 0.368 (positiva baja) y valor de Tau-b de Kendall de 0.343.	Se acepta la hipótesis general de la investigación, es decir, existe una relación positiva entre el control y desempeño laboral.
<b>Sotomayor (2021)</b>	Investigación aplicada con diseño no experimental – transversal, utilizando el coeficiente del Rho de Spearman, desarrollada en la ciudad de Lima en el año 2021.	<b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral  <b>Variable independiente:</b> Control interno	Se determinó como resultado un Rho de Spearman 0.877 (positiva muy fuerte).	Se acepta la hipótesis alternativa de la investigación.

## Locales

En el departamento de Tumbes, la gestión administrativa de las instituciones del Estado suele ser percibida de manera negativa, principalmente debido a la demora en la atención de las solicitudes ciudadanas, el trato inadecuado y los problemas derivados de la excesiva burocracia. Esta situación puede generar incumplimientos legales, dificultades económicas, afectaciones a la reputación institucional y diversos riesgos jurídicos. En este contexto, se vuelve fundamental implementar una gestión administrativa eficiente que garantice la satisfacción tanto de los ciudadanos como del personal que labora en dichas entidades.

La presente investigación, ha recopilado 6 investigaciones relacionadas con las variables gestión administrativa y el desempeño por resultados; de las cuales en su totalidad se han aceptado las hipótesis formuladas y se ha llegado a la conclusión que existe una relación positiva y significativa entre las variables de estudio.

A continuación, se detalla la Tabla 4 que describe los antecedentes encontrados en el departamento de Tumbes:

**Tabla 4: Antecedentes locales**

<b>Autor y año</b>	<b>Diseño/Periodo y país</b>	<b>Variables</b>	<b>Resultados</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Córdova (2023)</b>	Investigación con el Modelo de Pearson, empleado en la ciudad de Tumbes en el año 2022.	<b>Variable dependiente:</b> -Atención al usuario  <b>Variable independiente:</b> -Gestión administrativa	Se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.438, es decir, existe una correlación positiva media en las variables.	Se determinó que existe una asociatividad positivamente considerable.

<b>Sangacha (2023)</b>	Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para el análisis de las variables de estudio, aplicada en la ciudad de Bilován en el año 2022.	<p><b>Variable dependiente:</b> -Satisfacción de los usuarios</p> <p><b>Variable independiente:</b> -Gestión administrativa</p>	Existe una relación significativa, con un coeficiente de correlación de 0,889, es decir, tienen una relación muy fuerte.	Se acepta la hipótesis alternativa, es decir, existe una alta correlación entre la satisfacción de los usuarios y la gestión administrativa.
<b>Llanos (2023)</b>	Se empleó el coeficiente del Rho de Spearman, utilizando como instrumento dos cuestionarios aplicados a una muestra de 122 estudiantes de la ciudad de Tumbes en el año 2021.	<p><b>Variable 1:</b> -Gestión administrativa</p> <p><b>Variable 2:</b> -Calidad del servicio</p>	Los resultados encontrados reflejan un Rho de Spearman de 0,453, teniendo una incidencia moderada y directa entre las variables de estudio.	Existe una incidencia directa y positiva de nivel medio entre las variables del estudio.
<b>Cueva (2023)</b>	Se usó el coeficiente de Pearson analizado a través de un cuestionario aplicado a una muestra de 88 personas de la Universidad Nacional de Tumbes en el año 2021.	<p><b>Variable independiente:</b> -Control Interno</p> <p><b>Variable dependiente:</b> -Gestión administrativa</p>	Se determinó que existe una relación directa baja entre control interno y la gestión administrativa con un coeficiente de Pearson de 0,241.	Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, existe un baja y positiva correlación entre el control interno y la gestión administrativa.
<b>Herrera (2023)</b>	Se utilizó el modelo estadístico del coeficiente del Rho de Spearman, por medio de 2 cuestionarios a una muestra de 45 personas del distrito de San Jacinto, provincia de Tumbes en el año 2022.	<p><b>Variable 1:</b> -Gestión administrativa</p> <p><b>Variable 2:</b> -Desempeño laboral</p>	Las variables de estudio tienen una asociación baja, con un coeficiente de correlación del Rho de Spearman de 0,138.	Se acepta la hipótesis alternativa, existe un grado de asociación entre la gestión administrativa y desempeño laboral.

<b>Romero (2023)</b>	Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson con diseño no experimental y corte transversal, investigación aplicada en la región de Tumbes, año 2021.	<b>Variable dependiente:</b> -Control interno	Se determinó un coeficiente de correlación de Pearson es de 0,666, es decir, existe una correlación significativa y positiva.	Se acepta la hipótesis alternativa, es decir, existe una positiva y significativa correlación entre el control interno y el desempeño laboral
----------------------	--	--	---	---

---

### 2.3. Definición de términos básicos

#### Gestión

Es el conjunto de acciones orientadas a mejorar y fortalecer una organización mediante el uso de herramientas y técnicas específicas, como el análisis y diseño organizacional, la planificación estratégica, el aprovechamiento de los recursos intelectuales, los sistemas de gestión de calidad, la administración del presupuesto, entre otras. Galinelli y Migliore (2015)

#### Administración

“La administración es un proceso de coordinación humana, tanto individual como grupal, cuyo objetivo es alcanzar metas organizacionales. Es un proceso sistemático que logra estos objetivos mediante el uso eficiente de recursos humanos, económicos y sociales”. Escalante (2015 p.14).

#### Planificación

Es un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual una organización o empresa elabora un plan de acción que parte de su situación actual y la orienta hacia un futuro deseado. Esta herramienta es de gran valor para la administración de las empresas, ya que contribuye significativamente a los resultados financieros y la rentabilidad. Valencia (2020, p.115)

### **Directrices**

Conjunto de normas que definen los derechos y las obligaciones de los participantes y guían sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos bien definidos. Se integran por personas que forman parte de una figura jurídica que opera bajo normas y reglamentos explícitos. Amaru (2009, p.95)

### **Proceso administrativo**

Es una herramienta clave para que las empresas de cualquier sector logren sus metas. Consiste en una serie de pasos diseñados para gestionar de manera eficiente todos los recursos internos de una empresa o institución, abarcando desde los recursos tecnológicos y financieros hasta el capital humano. Chiavenato (2001, p.85)

### **Toma de decisiones**

*“Método que consiste en reunir información y evaluar alternativas de solución para tomar la más adecuada”.* (Arévalo 2015, p.205)

### **Funcionario**

Persona que desempeña una función dentro de los servicios públicos del Estado. Estos individuos forman parte del organigrama de la Administración, y su actuación interna influye directamente en la preservación o deterioro del bien jurídico. Torres (2015, p.16)

### **Administración Pública**

Es el pilar fundamental y el actor principal de las políticas de desarrollo local; por lo tanto, se define como un nuevo enfoque que se basa en los procesos que reactivan la economía y dinamizan la sociedad local. Perez (2000, p.676)

### **Resultados**

Son los activos que la organización logra obtener a razón de los procesos realizados durante un determinado periodo de tiempo, estos activos pueden variar de acuerdo a la meta trazada, pueden ser económicos, materiales o sociales y sirven para que las instituciones puedan cumplir con sus planes operativos.

## **SERVIR**

Entidad adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, con un enfoque meritocrático que promueve el desarrollo profesional dentro del sector público. Su objetivo principal es garantizar la contratación de profesionales altamente calificados y comprometidos para los puestos disponibles, asegurando que los funcionarios del sector público cuenten con las competencias necesarias para cumplir con su labor de manera eficiente. El comercio (2020).

### **Política de Modernización:**

Es un documento orientador para transformar el país en un Estado eficiente, transparente y descentralizado, teniendo como centro a las personas. (CGRP, 2002)

### **Gestión Pública:**

Comprende un conjunto de procesos y herramientas destinadas a alcanzar el desempeño esperado en una organización dedicada al servicio público. Este proceso implica superar diversas dificultades para lograr los objetivos y responder a las necesidades sociales. (Sánchez, 2003)

### **Gestión por Resultados:**

“Enfoque de gestión centrado en la consecución de resultados específicos y medibles, orientando todos los recursos hacia la consecución de las metas predeterminadas, prioriza la obtención de resultados tangibles que demuestren el éxito de las acciones realizadas”. (Makón, 2000)

### **Capital Humano:**

Está compuesto por los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los trabajadores, lo que les permite ofrecer una ventaja competitiva a la organización. Este incluye aspectos como creatividad, información, decisiones y formación de competencias. (Werther y Davis, 2014).

## **Objetivos**

Son un conjunto de metas alcanzables y concretas que la alta gerencia establece en diversas áreas clave para la organización. Estos objetivos son reflejo de la proyección futura de la empresa y están alineados con su misión y visión. Córdova (2012, p.165).

## **Competencias**

Son cualidades o características subyacentes de una persona que muestran un grado de estabilidad y que influyen en sus comportamientos y tendencias. Estas competencias son recursos fundamentales dentro de la organización, ya que contribuyen directamente al desempeño y los resultados de la empresa. Ochoa y Jáuregui (2018).

## **Estrategias**

*“Es un plan de acción detallado que se diseña para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de metas. Implica identificar los recursos disponibles, establecer prioridades, tomar decisiones y asignar tareas de manera que se aumenten las probabilidades de éxito”.* Contreras (2013, p.35).

## **Productividad**

“Es la relación entre los resultados obtenidos (salidas) y los recursos empleados (entradas). En otras palabras, mide el volumen de producción alcanzado en comparación con los recursos utilizados para lograr ese nivel de producción.” Medina (2010, p.75).

## **Gestión del Recurso Humano**

“Conjunto de prácticas, políticas y estrategias que una organización implementa para atraer, desarrollar, retener y motivar a sus empleados con el fin de lograr sus objetivos organizacionales”. (Moreno 2012, p. 68)

## **Metas**

“Son objetivos definidos dentro de un marco temporal determinado, y representan los resultados esperados de un sistema, acción o proceso. Es decir, son los logros que se

pretende alcanzar mediante la implementación de un procedimiento específico”.  
Córdova (2012, p.165)

### **Políticas Públicas**

“Uso estratégico de los recursos para abordar y resolver los problemas nacionales. Según Chandler y Plano, son acciones emprendidas por el gobierno con el objetivo de responder a las diversas demandas de la sociedad y mejorar el bienestar general.”.  
Ruiz (2010, p.14).

### **Comunicación**

“Acción y efecto de interactuar entre dos o más personas, sea de manera verbal o no verbal”. Berceruelo (2016, p.25).

### **Dirección**

“Es el proceso por el cual una institución determina el camino a seguir según sus objetivos y metas; además, es el medio por el cual se empiezan a implementar las estrategias en los sectores relevantes de la empresa.”. Guerras (2015, p.24)

### **Control**

Proceso diseñado para anticipar y realizar ajustes en la dirección de la institución. Este proceso se caracteriza por ser sistemático, integral, participativo y crítico, ya que permite monitorear el comportamiento del entorno interno y externo en relación con la estrategia planificada y los escenarios definidos. Domínguez (2021, p.244)

### **Eficiencia**

"Capacidad de realizar una actividad o función de manera adecuada, logrando el objetivo deseado utilizando la menor cantidad de recursos o en el menor tiempo posible". Sánchez (2018, p.58)

## **Motivación**

“Conjunto de recursos materiales y psicológicos que permiten alcanzar mejores resultados dentro de los objetivos de una empresa. Está relacionada con la satisfacción de las necesidades fundamentales del ser humano, a través de una combinación de elementos materiales y psicológicos, los cuales impulsan a la persona a desempeñar su labor con compromiso y efectividad.” Robbins (2009, p.14).

## **Organizar**

“Acto de recolectar y combinar de manera dinámica y racional los recursos disponibles en la empresa, con el único propósito de conseguir los resultados previstos a través de su operación eficiente.” Amaru (2009, p.39).

## **Habilidades**

Activo intelectual particular del trabajo y de las técnicas necesarias para llevar a cabo las responsabilidades laborales de manera efectiva. Debido a que son los gerentes de primera línea quienes manejan a los trabajadores que emplean técnicas y herramientas para producir los bienes o servicios que la empresa brinda a sus clientes, estas habilidades suelen ser más cruciales. Robbins et al (2014).

## **Capacitación**

Es el proceso de transmisión de habilidades y conocimientos que requiere una planificación adecuada, organización y evaluación continua. El nivel de compromiso del trabajador con la empresa es un factor fundamental que debe ser considerado, ya que este proceso promueve cambios organizacionales y de comportamiento que impactan directamente en el rendimiento de los empleados. Alles (2004)

## **Desempeño laboral**

“Es la actuación y desenvolvimiento de un colaborador al realizar las tareas asignadas en su puesto de trabajo. Este desempeño permite evaluar la idoneidad del trabajador para el cargo que ocupa y es un indicador clave de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.” Chiavenato (2011, p.106).

### **Ventaja Competitiva**

“Es agregado único que una organización puede ofrecer de manera diferenciada, lo cual la diferencia de la competencia en términos de productos, servicios o atributos específicos. Es lo que permite a una empresa destacarse y sobresalir en su sector”. Porter (2008, p.21).

### **Desarrollo**

“Es la mejora, el avance, la evolución y el progreso. En consecuencia, define la acción y el efecto de desarrollarse”. Chiavenato (2011, p.107)

### **Retroalimentación**

“Método de control que implica verificar en qué medida se han logrado los resultados deseados”. Osorio (2014)

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **Hipótesis general**

La asociación de la gestión administrativa es positiva y significativa en el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.

##### **Hipótesis específicas**

1. La asociación de la planificación es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.
2. La asociación de la organización es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.
3. La asociación de la dirección es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.
4. La asociación del control es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.

## Prueba de hipótesis

A través de la aplicación de la estadística inferencial se procedió al análisis de las variables del estudio, las cuales se sintetizaron mediante el uso de tablas y figuras que facilitaron la interpretación de la información obtenida. Posteriormente, se realizó el contraste de la hipótesis y el análisis de los resultados, utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman ( $\rho$ ). Este estadístico permite examinar el grado de relación existente entre dos variables de naturaleza no lineal, como en el caso de *gestión administrativa y desempeño por resultados*.

Para la contrastación de la hipótesis con el coeficiente de correlación “Rho de Spearman”, se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

**Tabla 5: Exégesis del coeficiente Rho de Spearman**

Valor del Rho de Spearman	Interpretación
$\pm 0.91$ a $\pm 1$	Correlación positiva o negativa perfecta
$\pm 0.76$ a $\pm 0.90$	Correlación positiva o negativa muy fuerte
$\pm 0.51$ a $\pm 0.75$	Correlación positiva o negativa o considerable
$\pm 0.11$ a $\pm 0.50$	Correlación positiva o negativa o media
$\pm 0.01$ a $\pm 0.10$	Correlación positiva o negativa baja
0.00	No existe correlación

Fuente: Carrasco (2012)

## 3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

### 3.2.1. Tipo de estudio

En atención al objetivo que persigue el presente estudio, se considera aplicada, dado que empleó de doctrinas existentes y se trasladó a la realidad de una institución, con el fin de obtener resultados concretos dentro de un contexto específico. De este modo, esta investigación tiene como propósito implementar los modelos establecidos por los autores citados en el capítulo anterior y aplicarlos en la sede del DF Tumbes.

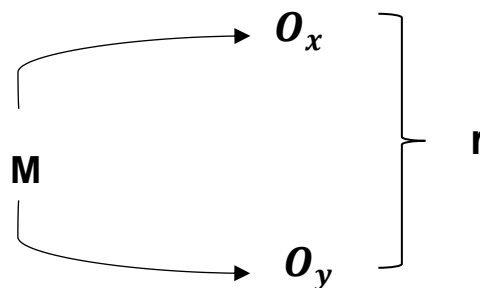
La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, lo que implicó el análisis numérico de las variables materia de estudio, utilizando parámetros matemáticos y estadísticos con el objetivo de obtener resultados precisos sobre la realidad actual del Distrito Fiscal de Tumbes. Según Barrantes (2014), el enfoque cuantitativo busca investigar desde una perspectiva objetiva, diseñada de manera analítica y esquematizada.

La investigación adoptó un diseño descriptivo-correlacional, analizando las características y comportamientos de las variables materia de estudio descritas líneas arriba.

### 3.2.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación fue no experimental o ex post facto, lo que significa que no se manipularon las variables ni los sujetos. Además, se estableció una investigación de tipo transversal, dado que se llevó a cabo durante un período determinado, es decir, en el año fiscal 2025.

Para contrastar la hipótesis se empleó un diseño correlacional, esquematizado de la siguiente manera:



Donde:

**M:** "Muestra de estudio".

**O<sub>x</sub>:** "Observación de la variable independiente: Gestión administrativa".

Oy: “Observación de la variable dependiente: Desempeño por resultados”.

r: “Coeficiente de correlación de Spearman”.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### 3.3.1. Población

La población fue de 125 trabajadores administrativos, comprendidos en un administrador, analistas, especialistas administrativos, asistentes administrativos, asistentes administrativos (digitador), asistentes administrativos (conductor), asistentes administrativos (notificador), operadores administrativos, analista en seguridad y salud en el trabajo y auxiliares administrativos; los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes sedes fiscales y administrativas del MP - DF Tumbes, detallados a continuación:

**Tabla 6: Población de la investigación (Personal Administrativo - DF Tumbes)**

<b>Dependencia fiscal según MITR</b>	<b>Número de trabajadores</b>
<i>Presidencia de La Junta De Fiscales Superiores De Tumbes</i>	1
<i>Autoridad Nacional de Control – Tumbes</i>	3
<i>Administración del DF Tumbes</i>	65
<i>1° Fiscalía Superior Penal de Tumbes</i>	1
<i>1° Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Tumbes - 1° despacho</i>	2
<i>1° Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Tumbes - 2° despacho</i>	1
<i>1° Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Tumbes - 3° despacho</i>	1
<i>1° Fiscalía Provincial Penal Corporativa de Zarumilla</i>	1
<i>1° Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Zarumilla - 1° Despacho</i>	1
<i>2° Fiscalía Superior Penal Transitoria De Tumbes</i>	2

<i>2º Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Tumbes - 1º despacho</i>	2
<i>2º Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Tumbes - 3º despacho</i>	1
<i>2º Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Zarumilla</i>	1
<i>Almacén De Elementos Prueba Del Delito De Tumbes</i>	1
<i>Almacén De Elementos Prueba Del Delito De Zarumilla</i>	1
<i>Fiscalía Penal Supraprovincial Especializada En Derechos Humanos E Interculturalidad De Los Distritos Fiscales De Sullana Y Tumbes</i>	4
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada Contra La Criminalidad Organizada De Tumbes – 2º Despacho</i>	2
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada En Delitos De Corrupción De Funcionarios Tumbes - 1º Despacho</i>	3
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada En Delitos De Lesiones Y Agresiones En Contra De Las Mujeres E Integrantes Del Grupo Familiar De Tumbes</i>	1
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada En Lesiones Y Agresiones Contra Las Mujeres Y Los Integrantes Del Grupo Familiar De Tumbes - 1º despacho</i>	2
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada En Lesiones Y Agresiones Contra Las Mujeres Y Los Integrantes Del Grupo Familiar De Tumbes - 2º despacho</i>	3
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada En Lesiones Y Agresiones Contra Las Mujeres Y Los Integrantes Del Grupo Familiar De Tumbes - 3º despacho</i>	2
<i>Fiscalía Provincial Especializada En Delito De Tráfico Ilícito De Drogas - Sede Tumbes</i>	1
<i>Fiscalía Provincial Especializada En Delitos Aduaneros Y Contrabando De Tumbes</i>	1
<i>Fiscalía Provincial Especializada En Delitos De Lavado De Activos De Tumbes</i>	3
<i>Fiscalía Provincial Especializada En Delitos De Trata De Personas De Tumbes</i>	3
<i>Fiscalía Provincial Especializada En Materia Ambiental De Tumbes</i>	3
<i>Fiscalía Provincial Mixta Corporativa De Contralmirante Villar - 1º despacho</i>	1
<i>Fiscalía Provincial Mixta Corporativa De Contralmirante Villar - 2º despacho</i>	1

<i>Fiscalía Provincial Mixta De Tumbes</i>	1
<i>Fiscalía Provincial Transitoria De Extinción De Dominio De Tumbes</i>	2
<i>Fiscalía Provincial Transitoria Especializada De Prevención Del Delito De Tumbes</i>	2
<i>Fiscalía Superior Mixta De Tumbes</i>	2
<i>Mesa De Partes de Tumbes</i>	3
<i>Mesa De Partes de Zarumilla</i>	1
<b>Total</b>	<b>125</b>

Fuente: Recursos Humanos del DF Tumbes (2024)

### 3.3.2. Muestra

Para el presente estudio, se empleó la fórmula de poblaciones finitas, constando con una población de 125 trabajadores administrativos del Distrito Fiscal de Tumbes según la data proporcionada por el área de Potencial Humano. A continuación, se describe el cálculo de la muestra:

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

Donde:

**n:** Tamaño de la muestra

**p:** Probabilidad de éxito (0.5)

**q:** Probabilidad de fracaso (0.5)

**Z:** índice de confiabilidad de 1.96

**N:** Población constituida por 125 trabajadores administrativos.

**e:** Error permisible (0.07)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 125}{(125 - 1) * (0.07)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{120.05}{1.568}$$

$$n = 77$$

En consonancia, el tamaño de la muestra estuvo constituida por 77 trabajadores administrativos del MP - DF Tumbes. Sin embargo, la estructura orgánica que tiene el MP DF Tumbes está dividida en 14 fiscalías (con diversos despachos), 01 sede administrativa y 01 presidencia, lo que conllevó a la necesidad de dividir por estratos esta investigación, con el propósito de medir de forma más eficiente las variables de estudio. Al respecto, Newball, Carlson, y Thorne (2008) puntualizan que “para determinar la muestra por estratos, es menester usar una afijación proporcional”, la misma que se define con la siguiente fórmula:

$$n_j = n * \frac{N_j}{N}$$

Donde:

$n_j$ = Muestra estratificada con afijación proporcional

$N_j$ = Unidades muestrales por estrato

$N$  = Número de unidades en la población

$n$  = Tamaño de la muestra

Teniendo en cuenta la fórmula de afijación proporcional, a continuación se detallan los resultados obtenidos en la siguiente Tabla:

**Tabla 7: Cálculo de la muestra estratificada**

<b>Dependencia fiscal según MITR</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Cálculo de la muestra</b>
<i>Presidencia de La Junta De Fiscales Superiores De Tumbes</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Autoridad Nacional de Control – Tumbes</i>	3	$n_j = 77 * \frac{3}{125} = 2$
<i>Administración del DF Tumbes</i>	65	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 35$
<i>1º Fiscalía Superior Penal de Tumbes</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>1º Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Tumbes - 1º despacho</i>	2	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>1º Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Tumbes - 2º despacho</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>1º Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Tumbes - 3º despacho</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>1º Fiscalía Provincial Penal Corporativa de Zarumilla</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>1º Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Zarumilla - 1º Despacho</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>2º Fiscalía Superior Penal Transitoria De Tumbes</i>	2	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>2º Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Tumbes - 1º despacho</i>	2	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>2º Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Tumbes - 3º despacho</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$

<i>2º Fiscalía Provincial Penal Corporativa De Zarumilla</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Almacén De Elementos Prueba Del Delito De Tumbes</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Almacén De Elementos Prueba Del Delito De Zarumilla</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Penal Supraprovincial Especializada En Derechos Humanos E Interculturalidad De Los Distritos Fiscales De Sullana Y Tumbes</i>	4	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 2$
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada Contra La Criminalidad Organizada De Tumbes – 2º Despacho</i>	2	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada En Delitos De Corrupción De Funcionarios Tumbes - 1º Despacho</i>	3	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 2$
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada En Delitos De Lesiones Y Agresiones En Contra De Las Mujeres E Integrantes Del Grupo Familiar De Tumbes</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada En Lesiones Y Agresiones Contra Las Mujeres Y Los Integrantes Del Grupo Familiar De Tumbes - 1º despacho</i>	2	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada En Lesiones Y Agresiones Contra Las Mujeres Y Los Integrantes Del Grupo Familiar De Tumbes - 2º despacho</i>	3	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 2$
<i>Fiscalía Provincial Corporativa Especializada En Lesiones Y Agresiones Contra Las Mujeres Y Los Integrantes Del Grupo Familiar De Tumbes - 3º despacho</i>	2	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Provincial Especializada En Delito De Tráfico Ilícito De Drogas - Sede Tumbes</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Provincial Especializada En Delitos Aduaneros Y Contrabando De Tumbes</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Provincial Especializada En Delitos De Lavado De Activos De Tumbes</i>	3	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 2$

<i>Fiscalía Provincial Especializada En Delitos De Trata De Personas De Tumbes</i>	3	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 2$
<i>Fiscalía Provincial Especializada En Materia Ambiental De Tumbes</i>	3	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 2$
<i>Fiscalía Provincial Mixta Corporativa De Contralmirante Villar - 1° despacho</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Provincial Mixta Corporativa De Contralmirante Villar - 2° despacho</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Provincial Mixta De Tumbes</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Provincial Transitoria De Extinción De Dominio De Tumbes</i>	2	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Provincial Transitoria Especializada De Prevención Del Delito De Tumbes</i>	2	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Fiscalía Superior Mixta De Tumbes</i>	2	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$
<i>Mesa De Partes de Tumbes</i>	3	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 2$
<i>Mesa De Partes de Zarumilla</i>	1	$n_j = 77 * \frac{1}{125} = 1$

---

**TOTAL**

**77**

---

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3. Muestreo

Para el presente estudio, se empleó un muestreo probabilístico de tipo estratificado proporcional, es decir, se dividió la totalidad de los trabajadores administrativos del DF Tumbes según las diferentes dependencias laborales; Carrasco (2005) señala lo siguiente: “Los miembros de un estrato son directamente proporcional a la simetría de ese estrato en la población total, y para determinarlo, se utiliza una regla de tres simple, tomando en cuenta el j-ésimo estrato” (p. 856).

### **3.4. Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **Métodos**

A continuación, se presentan los métodos empleados en la presente investigación:

#### **Deductivo**

Según la Real Academia Española (2019), el término deductivo es definido como aquello *“que obra o procede por deducción, es decir, procede lógicamente de lo universal a lo particular”* (p.1).

Teniendo en cuenta lo descrito líneas arriba, la presente investigación siguió un proceso metódico deductivo, estableciendo conceptos, hipótesis y afirmaciones en base a la teoría existente, las mismas que fueron aplicada en un escenario real a fin de establecer conclusiones y realizar las recomendaciones del caso.

#### **Analítico**

Al respecto, las variables de estudio presentan dimensiones, las cuales permitieron analizar de manera individual cada aspecto de la variable y la relación de cada dimensión de la variable explicativa (*Gestión administrativa*) con la variable dependiente (*Desempeño por resultados*).

#### **Técnicas**

Se estableció emplear la técnica de la encuesta, la misma que es definida por Bernal (2010) como *“La obtención de datos numéricos respecto a las actitudes, comportamientos, opiniones, expectativas y/o expresiones de un determinado grupo de personas”*.(p.50).

Esta investigación, pretendió analizar por medio de una encuesta el nivel de relación de las variables estudiadas, teniendo en cuenta que, no existe información de fuentes secundarios (Investigaciones similares que hayan realizado en la institución, informes, periódicos, enciclopedias, entre otros), por lo tanto, se hizo necesario recoger información de fuentes primarias (Encuesta), es decir, realizar un proceso directo entre el encuestador y los encuestados.

### **Instrumentos de recolección**

Baena (2017) puntualiza que:

El enfoque cuantitativo o también conocido como enfoque tradicional necesita de una herramienta de apoyo durante la investigación, y dicha herramienta constituyen los instrumentos de recolección, los cuales permiten ejecutar las técnicas formuladas, y dentro de los más conocidos tenemos a los cuestionarios, los tests de evaluación, las guías, entre otros. (p.76)

Para el desarrollo de la presente tesis, se ejecutaron dos cuestionarios, los cuales se describen a continuación:

**Para la variable gestión administrativa** se tuvo como base principal un instrumento validado por Cubas (2019), empero, para el presente estudio solo se hizo uso del cuestionario para la variable explicativa, dicho cuestionario fue aplicado a una muestra estratificada proporcional de 77 trabajadores administrativos del DF Tumbes. El cuestionario estuvo constituido por 38 ítems que cuentan con cargas factoriales contribuyentes a la validez del instrumento, el mismo que se midió con la escala de Likert de 5 niveles (Ver Anexo 5), donde cada respuesta estuvo valorada de 1 a 5 puntos, en el cual 1 representa una deficiente gestión administrativa y 5 una eficiente gestión administrativa. Las opciones de respuesta fueron las siguientes:

- “Totalmente en desacuerdo” (Puntúo con 1)
- “En desacuerdo” (Puntúo con 2)

- “Neutral” (Puntúo con 3)
- “De acuerdo” (Puntúo con 4)
- “Totalmente de acuerdo” (Puntúo con 5)

**Para la variable desempeño por resultados** el instrumento empleado como fuente principal fue un cuestionario validado por Camacho (2021), el cual estudio las variables gestión por resultados y carga procesal; sin embargo, para el presente estudio solo se hizo uso del cuestionario para la variable explicativa, precisando que la gestión por resultados es lo mismo que el desempeño por resultados. El cuestionario fue aplicado a una muestra estratificada proporcional de 77 trabajadores administrativos del Distrito Fiscal de Tumbes. Aunado a ello, el cuestionario estuvo constituido 14 ítems, valorados con la escala de Likert de 5 niveles (Ver Anexo 6), donde cada respuesta fue puntuada entre 1 y 5, donde 1 representó un desempeño deficiente y 5 un excelente desempeño. Las opciones de respuesta fueron las siguientes:

- “Totalmente en desacuerdo” (Puntúo con 1)
- “En desacuerdo” (Puntúo con 2)
- “Neutral” (Puntúo con 3)
- “De acuerdo” (Puntúo con 4)
- “Totalmente de acuerdo” (Puntúo con 5)

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

#### **Procesamiento de datos**

Los datos cuantificados requeridos para este estudio fueron recopilados mediante dos cuestionarios: uno para "gestión administrativa" y otro para "desempeño por resultados". El compendio de los datos, se llevó a cabo de manera presencial en las diversas sedes del DF Tumbes.

Una vez recolectados los datos a través de los cuestionarios aplicados a los 77 trabajadores administrativos del DF Tumbes, se procedió a la agrupación y clasificación de la información según cada variable de estudio. Para este proceso, se

utilizó el programa estadístico JAMOVI y Excel, siguiendo una secuencia de cinco (5) pasos:

1. **Validación de datos:** Se verificó que las encuestas se hayan realizado conforme al plan metodológico, identificando posibles errores y evitando la recopilación de información incorrecta o que no aporte valor a la investigación.
2. **Codificación de datos:** Se procedió agrupar, ordenar y asignar códigos numéricos al cuestionario aplicado, de acuerdo a la escala de Likert, a fin de obtener resultados estandarizados que me permitan llegar a las conclusiones de la investigación.
3. **Introducción de datos:** Después de haber validado y codificado los datos, se digitalizó en el office Excel y se almacenó en una USB.
4. **Tabulación de datos:** Se tabularon en el programa Excel, considerando las variables y dimensiones materia de estudio. Para procesar los datos, se utilizó el programa JAMOVI.
5. **Análisis estadístico:** Finalmente, se procedió al análisis de los datos utilizando el programa JAMOVI, calculando el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados se organizaron en tablas de frecuencia y representaciones gráficas.

Los datos recopilados de la encuesta, fueron procesados teniendo en cuenta la escala de Likert de 5 niveles, con la siguiente escala valorativa:

**Tabla 8: Escala valorativa de la variable gestión administrativa**

<b>Niveles</b>	<b>Escala</b>
Totalmente en desacuerdo	[38-67]
En Desacuerdo	[68-97]
Neutral	[98-128]
De acuerdo	[129-159]
Totalmente de acuerdo	[160-190]

*Fuente: Carrasco (2012)*

**Tabla 9: Escala valorativa de la variable desempeño por resultados**

<b>Niveles</b>	<b>Escala</b>
Totalmente en desacuerdo	[14 – 25]
En Desacuerdo	[26 – 37]
Neutral	[38 – 48]
De acuerdo	[49 – 59]
Totalmente de acuerdo	[60 – 70]

Fuente: Carrasco (2012)

### **Análisis de datos**

Mediante el uso de la estadística inferencial, se analizaron las variables de estudio, las cuales se materializaron en figuras y tablas para resumir la información recolectada. Subsiguientemente, se contrastó la hipótesis y se discutieron los hallazgos encontrados, para ello, se hizo uso del coeficiente Rho de Spearman ( $\rho$  rho). Este coeficiente permite relacionar la asociación entre dos variables no lineales, como es el caso de las variables "*gestión administrativa*" y "*desempeño por resultados*".

## **3.6. Validación y confiabilidad del instrumento**

### **3.6.1. Validez**

Los instrumentos utilizados para ambas variables, fueron validados por tres expertos en la materia, tal como se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 10: Validación de expertos**

<b>N°</b>	<b>Expertos</b>	<b>V1</b>	<b>V2</b>
1	Mg. Edson Martín Ulloa Meza	95.10	95.20
2	Mg. Rosario Socorro Tandazo Delgado	92.10	92.80
3	Mg. Seferino Carnero Huamán	94.60	96.60
<b>TOTAL</b>		<b>93.93%</b>	<b>94.87%</b>

Fuente: Elaboración propia

Según Herrera (1998) precisa que la validez se refiere al grado en que un instrumento calcula lo que se desea medir, para lo cual se han establecido los siguientes parámetros métricos:

**Tabla 11: Parámetros de la validez del instrumento**

<b>Niveles</b>	<b>Escala</b>
0% – 53%	Validez nula
54% – 59%	Validez baja
60% – 65%	Validez aceptable
21% – 71%	Cuestionable
72% - 95%	Excelente validez
96 – 100%	Validez perfecta

Fuente: Herrera (1998)

Como se puede visualizar en la tabla 12, los instrumentos de evaluación para ambas variables se encuentran con una excelente validez y están aptos para ser aplicados.

### **3.6.2. Confiabilidad**

A pesar que los cuestionarios empleados ya estaban validados por otros autores, resultó menester analizar la confiabilidad de estos, teniendo en cuenta que, la confiabilidad de un cuestionario puede variar según el contexto en el que se aplique, factores de la población objetivo, el entorno cultural y otras condiciones de administración de los cuestionarios, pudiendo influir en la consistencia de las respuestas. Entonces, al realizar un análisis de confiabilidad en el propio contexto asegura que el cuestionario es adecuado y fiable para presente investigación aplicada en el MP - DF Tumbes. Para la verificación de la confiabilidad del instrumento utilizado, se empleó el alfa de Cronbach.

Palella y Martins (2006) establecen ciertos criterios de decisión para analizar la confiabilidad de Cronbach:

**Tabla 12: Criterios de confiabilidad del instrumento**

<b>Niveles</b>	<b>Escala</b>
0.81 – 1	Excelente
0.61 – 0.80	Buena
0.41 – 0.60	Aceptable
0.21 – 0.40	Cuestionable
0 – 0.20	Inaceptable

Fuente: Palella y Martins (2006)

Para el cálculo del alfa de Cronbach se empleó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{(K - 1)} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**Donde:**

**K:** Es el número total de ítems

$\sum S_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de los ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de ítems

Para la primera variable, se utilizó una muestra de 10 trabajadores del DF Tumbes; y, de acuerdo al procesamiento del Alfa de Cronbach se determinó que existe un nivel de confiabilidad de 0,89, ubicándose en el nivel excelente, evidenciando la confiabilidad del instrumento aplicado.

**Tabla 13: Alfa de Cronbach de la variable gestión administrativa**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
<b>0.89</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia

Para la segunda variable, se utilizó una muestra de 10 trabajadores administrativos del DF Tumbes; y, al analizarlo con el Alfa de Cronbach se determinó que el cuestionario aplicado tiene un nivel de confiabilidad de 0,85, ubicándose en el nivel excelente, evidenciando la confiabilidad del instrumento aplicado.

**Tabla 14: Alfa de Cronbach de la variable desempeño por resultados**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
<b>0.85</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.7. Variables y operacionalización**

#### **Variable 1: Gestión administrativa**

##### **Definición conceptual**

“La gestión administrativa es el conjunto de actividades sistematizadas y consecutivas de acuerdo al plan estratégico institucional, lo que demanda un trabajo coordinado y conjunto de un grupo de trabajadores” (Pacheco, 2023, p.58).

##### **Definición operacional**

La variable gestión administrativa se computó a través de sus dimensiones planificación, organización, dirección y control; los cuales fueron medidas a través de un cuestionario validado por la autora Cubas (2019), el cual estuvo conformado por 38 preguntas utilizando la escala de Likert de 5 niveles: Totalmente de acuerdo (TA), De acuerdo (DA), Neutral (N), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TD), para ello, se ejecutó la técnica de la encuesta, aplicada a una muestra estratificada con afijación proporcional de 77 trabajadores administrativos MP - DF Tumbes, durante su horario laboral (8:00 horas a 17:00 horas) en sus respectivas oficinas.

**Tabla 15: Dimensiones de la variable gestión administrativa**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento de medición y escala de Likert</b>	
Planificación	Misión organizacional	1 – 4	Cuestionario	
	Visión Organizacional	5 – 7		
	Objetivos organizacionales	8 – 10		
Organización	Estrategias y planes	11 – 13		
	División del trabajo	14 – 17		TD (5)
	Coordinación	18 – 20		DA (4)
	Formalización, normas y procedimientos	21 – 23		N (3)
Dirección	Motivación	24 – 25		ED (2)
	Comunicación	26 – 27		TD (1)
	Liderazgo	28 – 30		
Control	Medición de actividades	31 – 33		
	Corrección	34 – 36		
	Retroalimentación	37 – 38		

Fuente: Elaboración propia

## **Variable 2: Desempeño por resultados**

### **Definición conceptual**

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social (2023) definen teóricamente al desempeño por resultados como:

“Un conjunto de procesos y herramientas orientadas a tomar decisiones y ejecutar acciones públicas, con el objetivo de mejorar las variables del desarrollo”. En otras palabras, representa una alternativa de mejora continua para todos los actores involucrados en la política y gestión pública. (p.80)

## Definición operacional

La variable desempeño por resultados estuvo medida a través de sus dimensiones planificación del desempeño, seguimiento del desempeño y evaluación del desempeño; determinada por medio de un cuestionario validado por el autor Camacho (2021), el cual estuvo constituido por 14 preguntas utilizando la escala de Likert de 5 niveles: Totalmente de acuerdo (TA), De acuerdo (DA), Neutral (N), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TD); para ello, se empleó la técnica de la encuesta a una muestra estratificada con afijación proporcional de 77 trabajadores administrativos del MP – DF Tumbes durante su horario laboral (8:00 horas a 17:00 horas) en sus respectivas oficinas.

**Tabla 16: Dimensiones de la variable desempeño por resultados**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento de medición y escala de Likert
Planificación del desempeño	Estrategias acciones	y	1 – 2
	Factores evaluación	de	3 – 6
	Definición metas	de	7 – 8
Seguimiento del desempeño	Cumplimiento de tareas	de	9 – 10
	Seguimiento monitoreo	y	11 – 12
Evaluación del desempeño	Medición del desempeño		13
	Feedback		14

Fuente: Elaboración propia

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y su respectivo análisis, se identificó el nivel de correlación entre las variables gestión administrativa y desempeño por resultados, a partir de la información proporcionada por los trabajadores del Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes. Los resultados permiten comprender la realidad institucional en los procesos de planificación, organización, dirección y control, así como su incidencia en el desempeño laboral.

### 4.1. Resultados

**Para el objetivo general:** Determinar la asociación de la gestión administrativa y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.

**Tabla 17: Asociación de la gestión administrativa en el desempeño por resultados**

Nivel	Gestión administrativa			Desempeño por resultados		
	Puntuación V1	N° Enc.	%	Puntuación V2	N° Enc.	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	38-67	0	0.00%	14-25	0	0.00%
<b>En desacuerdo</b>	68-97	0	0.00%	26-37	6	7.79%
<b>Indeciso</b>	98-128	0	0.00%	38-48	70	90.91%
<b>De acuerdo</b>	129-159	73	94.81%	49-59	1	1.30%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	160-190	4	5.19%	60-70	0	0.00%
<b>Total</b>		77	100%		77	100%

Fuente: Encuesta

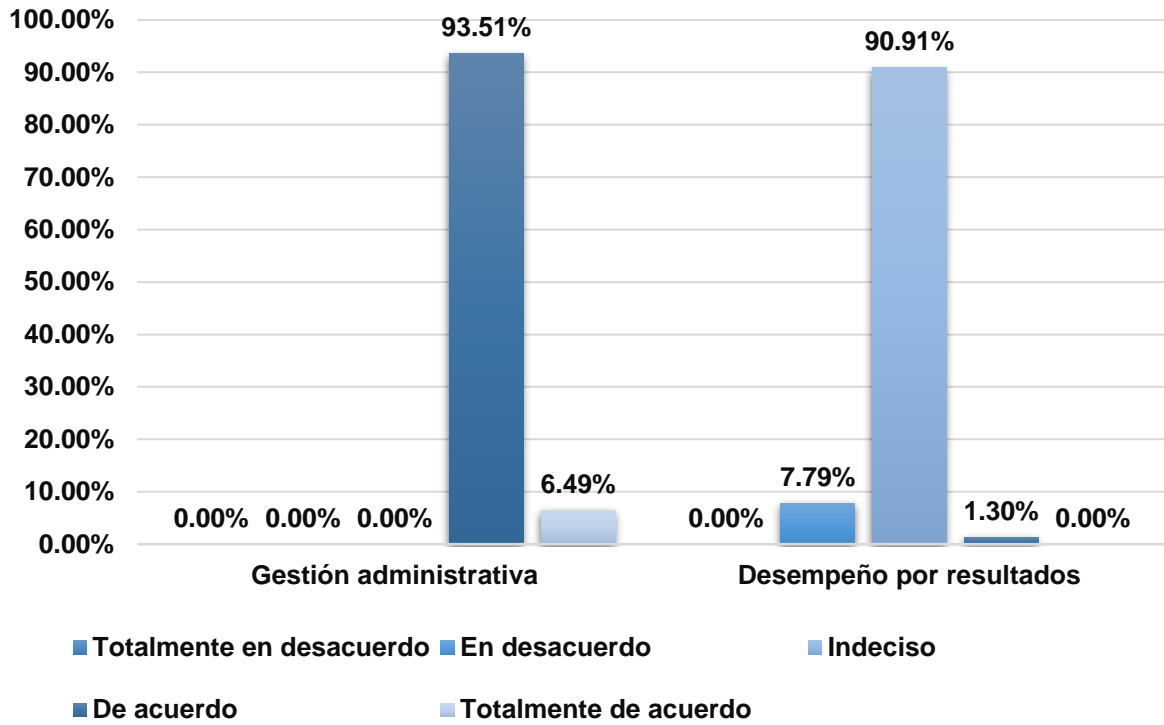


Figura 2: Asociación de la gestión administrativa en el desempeño por resultados

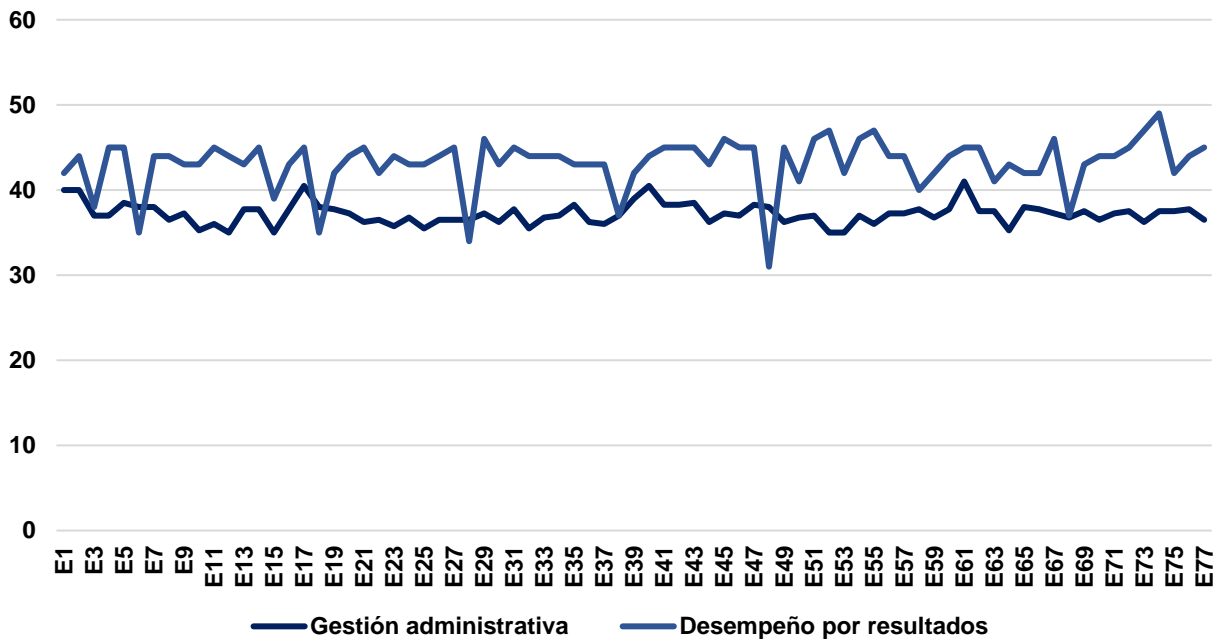


Figura 3: Tendencia según los encuestados para las variables de estudio

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 17 y la Figura 2, la variable gestión administrativa alcanzó un 5.19 % en el ítem totalmente de acuerdo, lo cual indica que una proporción reducida del personal administrativo del Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes percibe una gestión óptimamente eficiente y adecuada. Asimismo, el ítem de acuerdo obtuvo un 94.81 %, siendo esta la mayor concentración de respuestas se registradas. Este último resultado sugiere que la mayoría de los encuestados percibe una gestión administrativa de nivel adecuado, sin embargo, existen falencias que deben ser mejoradas.

Por otro lado, en la Figura 3 se representa la distribución de respuestas de los 77 trabajadores administrativos encuestados, observándose una tendencia similar y ligeramente variada entre ambas variables materia de estudio. No obstante, se identificaron variaciones y picos desigualados; en la Variable 1 los encuestados N.º6, 29 y 49 evidencian una puntuación diferenciada, y en la Variable 2, los encuestados N.º18, 41 y 63.

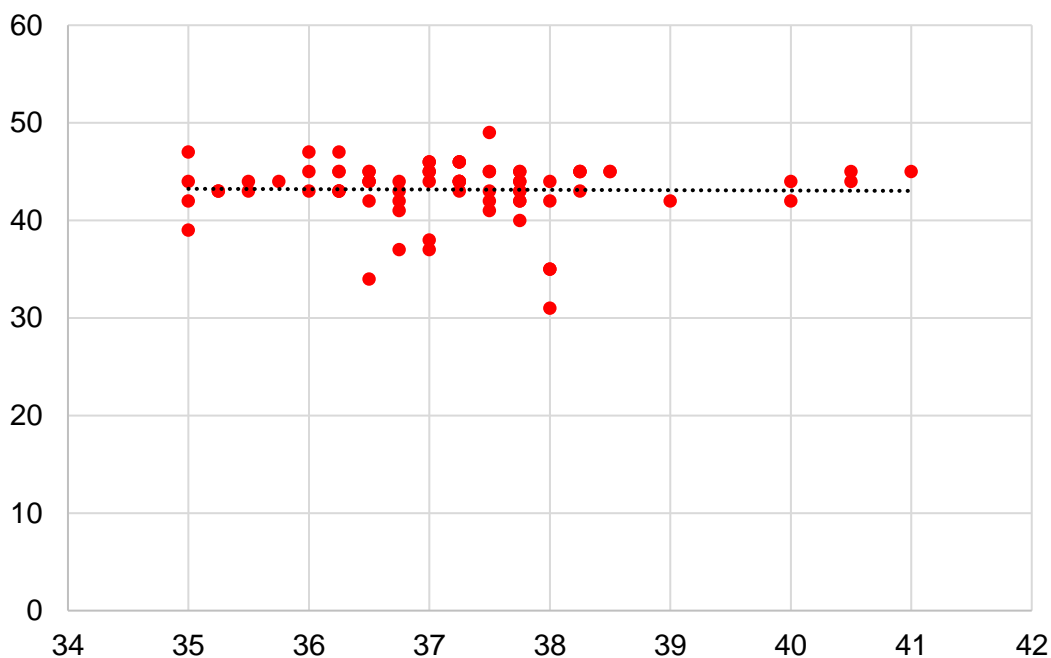
En síntesis, los resultados evidencian que la percepción general de los trabajadores sobre la gestión administrativa se encuentra en un nivel adecuado, sin dejar de lado la existencia de brechas y deficiencias que deben ser abordadas, así como áreas susceptibles de mejora en los procesos administrativos institucionales desarrollados dentro del DF Tumbes.

**Prueba de hipótesis para el objetivo general:** La asociación de la gestión administrativa es positiva y significativa en el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.

**Tabla 18: Correlación de la gestión administrativa y desempeño por resultados**

		Gestión administrativa	Desempeño por resultados
<b>Gestión administrativa</b>	<b>Rho de Spearman</b>	—	
	<b>GI</b>	—	
	<b>valor p</b>	—	
	<b>N</b>	—	
<b>Desempeño por resultados</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>0.649***</b>	—
	<b>GI</b>	75	—
	<b>valor p</b>	<.001	—
	<b>N</b>	77	—

*Nota.* H<sub>a</sub> es correlación positiva  
*Nota.* \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, una cola



**Figura 4: Tendencia de la gestión administrativa y el desempeño por resultados**

El cálculo del Rho de Spearman, realizado mediante el software estadístico JAMOV, arrojó un valor de 0.649 entre las variables gestión administrativa y desempeño por resultados, con un nivel de significancia bilateral de  $p=0.001$ . Este resultado indica la existencia de una correlación positiva considerable entre ambas variables. Dado que el valor  $p$  es menor al nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), se acepta la hipótesis general planteada, lo que implica que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables analizadas.

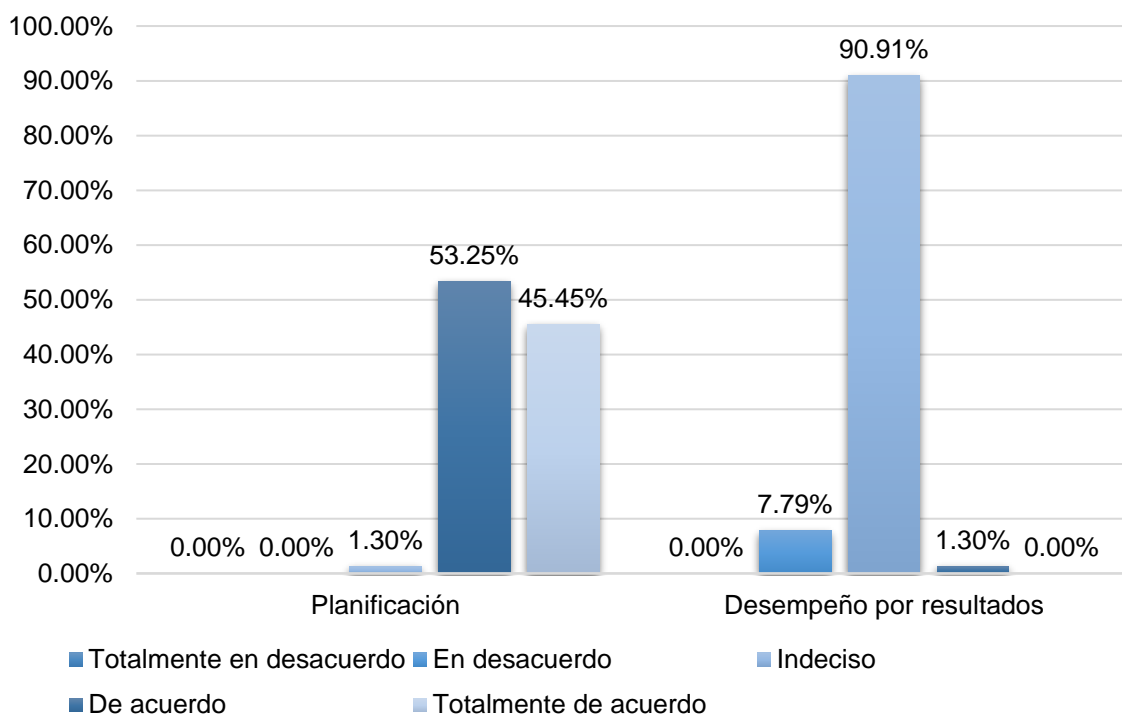
Adicionalmente, en la Figura 4 se representa gráficamente la correlación entre ambas variables, observándose que los datos correspondientes a los 77 trabajadores administrativos no siguen una distribución completamente lineal. No obstante, se identifica una tendencia general ascendente en la dispersión de los datos, lo cual refuerza la existencia de una dependencia positiva o directa, es decir, en tanto mejora la gestión administrativa, también tiende a incrementarse el desempeño por resultados.

**Para el objetivo específico 1:** Establecer la asociación de la planificación y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes.

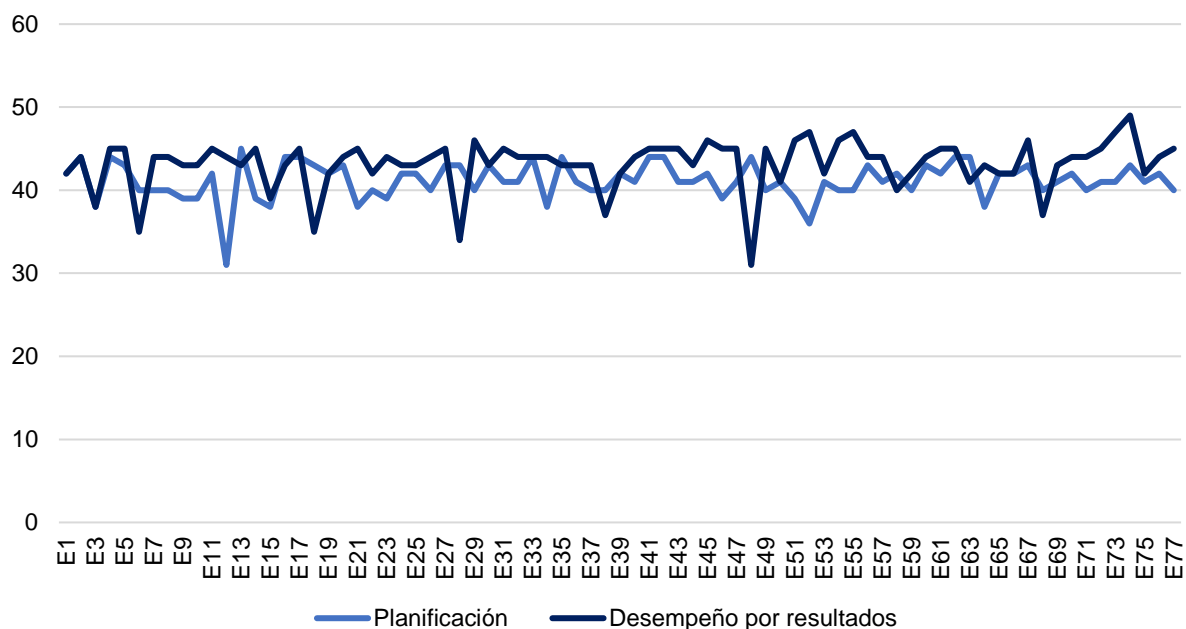
**Tabla 19: Asociación de la planificación con el desempeño por resultados**

Nivel	Planificación			Desempeño por resultados		
	Puntuación V1	N° Enc.	%	Puntuación V2	N° Enc.	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	10-17	0	0.00%	14-25	0	0.00%
<b>En desacuerdo</b>	18-25	0	0.00%	26-37	6	7.79%
<b>Indeciso</b>	26-33	1	1.30%	38-48	70	90.91%
<b>De acuerdo</b>	34-41	41	53.25%	49-59	1	1.30%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	42-50	35	45.45%	60-70	0	0.00%
<b>Total</b>		77	100%		77	100%

Fuente: Encuesta



**Figura 5: Asociación de la planificación con el desempeño por resultado**



**Figura 6: Tendencia según los encuestados de la planificación con el desempeño por resultados**

Con el propósito de cumplir el primer objetivo específico, que consistió en establecer la asociación entre la dimensión planificación y la variable desempeño por resultados, se analizaron las frecuencias obtenidas a partir de la encuesta aplicada a 77 participantes, cuyos resultados se presentan en la Tabla 19.

En relación a la planificación, se observa que el 53.25 % de los encuestados (41 trabajadores) respondieron en el nivel “de acuerdo”, lo cual refleja una percepción mayoritariamente favorable sobre los procesos de planificación que se ejecutan en la institución. Por otro lado, en el nivel “totalmente de acuerdo” se registró una frecuencia del 45.45 %, reflejando la existencia de un adecuado proceso de planificación.

En contraste, los resultados para la variable gestión por resultados muestran una distribución distinta, el 90.91 % de los encuestados (70 trabajadores) se ubicó en el nivel “indeciso”, lo cual evidencia una percepción ambigua o neutral respecto al rendimiento y cumplimiento de metas institucionales. Asimismo, un 7.79 % manifestó estar “en desacuerdo” con el desempeño alcanzado, y solo un 1.30 % expresó estar “de acuerdo”.

Estos resultados evidencian una brecha perceptiva entre la adecuada planificación institucional y el impacto real percibido en el desempeño laboral. Aunque los trabajadores reconocen una planificación estructurada y adecuada, esta no se traduce de manera proporcional en un alto nivel de desempeño por resultados, lo que evidencia posibles debilidades en la implementación, ejecución o seguimiento de los planes formulados.

Desde una perspectiva técnica, estos hallazgos permiten inferir que la gestión de la planificación, si bien es reconocida positivamente, no está generando un impacto directo y visible en el rendimiento institucional, lo que plantea la necesidad de revisar los mecanismos de ejecución, evaluación de resultados y retroalimentación operativa.

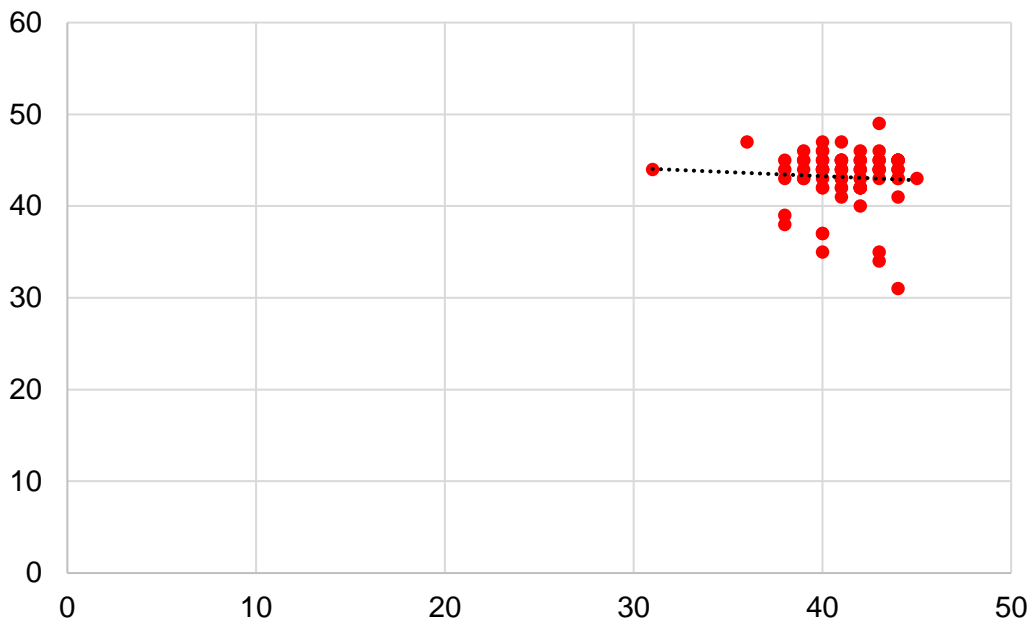
**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1:** La asociación de la planificación es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.

**Tabla 20: Correlación de la planificación con el desempeño por resultados**

		Planificación	Desempeño por resultados
<b>Planificación</b>	<b>Rho de Spearman</b>	—	
	<b>GI</b>	—	
	<b>valor p</b>	—	
	<b>N</b>	—	
<b>Desempeño por resultados</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>0.186</b>	—
	<b>GI</b>	75	—
	<b>valor p</b>	0.053	—
	<b>N</b>	77	—

*Nota.* H<sub>a</sub> es correlación positiva

*Nota.* \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, una cola



**Figura 7: Tendencia de la planificación con el desempeño por resultados**

Con el propósito de examinar la relación entre la planificación y desempeño por resultados, se aplicó el coeficiente de Spearman ( $\rho$ ), utilizando el programa estadístico JAMOV, en ese sentido, como se puede visualizar en la Tabla 20, los resultados evidencian un coeficiente  $\rho = 0.186$ , con  $gl = 75$ , un valor  $p = 0.053$  y una muestra total de  $N = 77$ ; estos valores evidencian una correlación positiva débil entre ambas variables, aunque la relación no es contundente, se observa una tendencia que podría fortalecerse con una mejor implementación y seguimiento de los planes formulados. Asimismo, en la Figura 7, se muestra el gráfico de dispersión que refuerza la interpretación descrita líneas arriba, mostrando una leve inclinación positiva en la línea de tendencia, lo que sugiere una asociación directa.

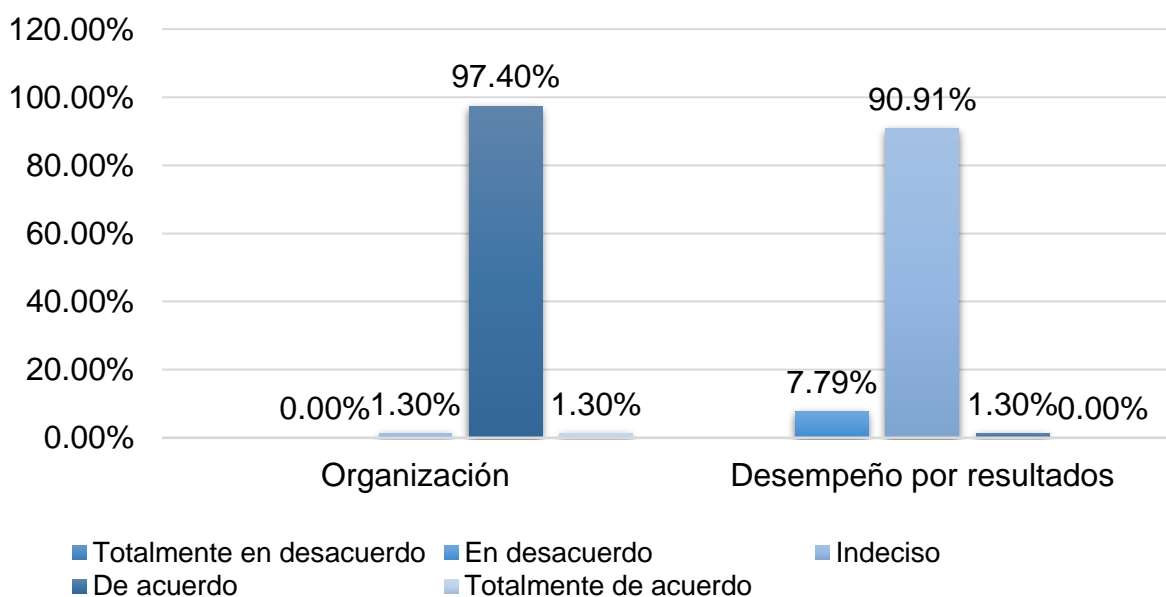
En síntesis, los resultados permiten colegir una tendencia positiva significativa entre las variables. Si bien los datos no permiten rechazar la hipótesis nula con el nivel de significancia establecido, la proximidad del valor  $p$  al umbral crítico sugiere la posibilidad de que con una muestra más amplia o con menor variabilidad en las mediciones, la relación podría alcanzar significancia estadística.

**Para el objetivo específico 2:** Identificar la asociación de la organización y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Tumbes.

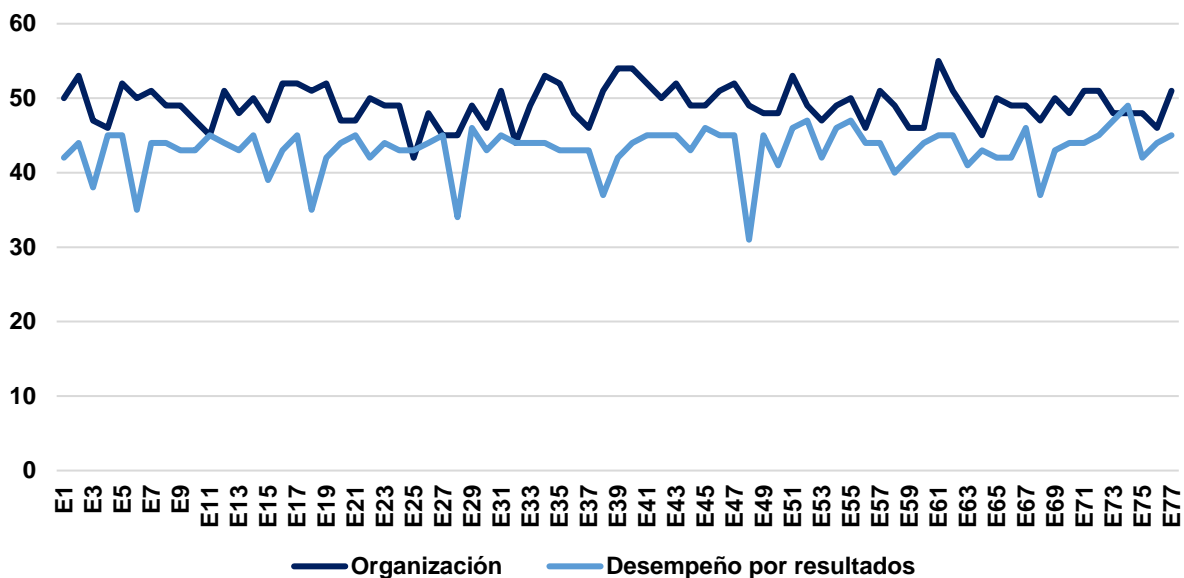
**Tabla 21: Asociación de la organización con el desempeño por resultados**

Nivel	Puntuación D2	Organización		Puntuación V2	Desempeño por resultados	
		N° Enc.	%		N° Enc.	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	13-22	0	0.00%	14-25	0	0.00%
<b>En desacuerdo</b>	23-32	0	0.00%	26-37	6	7.79%
<b>Indeciso</b>	33-43	1	1.30%	38-48	70	90.91%
<b>De acuerdo</b>	44-54	75	97.40%	49-59	1	1.30%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	55-65	1	1.30%	60-70	0	0.00%
<b>Total</b>		77	100%		77	100%

Fuente: Encuesta



**Figura 8: Asociación de la organización con el desempeño por resultados**



**Figura 9: Tendencia según los encuestados de la organización con el desempeño por resultados**

Respecto al segundo objetivo específico, que tuvo como finalidad identificar la asociación entre la organización y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP DF Tumbes, se analizaron los datos obtenidos de los 77 encuestados, cuyos resultados se muestran en la Tabla 21.

Respecto a la dimensión organización, se observa que la gran mayoría de los trabajadores (97.40 %, equivalente a 75 personas) se ubicó en el nivel “de acuerdo”. Este resultado evidencia una percepción positiva respecto a cómo se estructuran y distribuyen las funciones, procesos y recursos dentro de la institución. Por otro lado, solo un 1.30 % manifestó estar “indeciso” y otro 1.30 % se ubicó en el nivel “totalmente de acuerdo”.

Por su parte, los resultados obtenidos en la variable desempeño por resultados reflejan una tendencia diferente a la observada en el análisis anterior, teniendo un porcentaje del 90.91, en el ítem indeciso, lo que indica que persiste una percepción poco clara o insatisfactoria respecto al cumplimiento de metas laborales.

Los datos analizados permiten concluir que existe una asociación débil o poco perceptible entre la organización y la gestión por resultados dentro del MP DF Tumbes. La alta concentración de respuestas en el nivel indeciso pone en evidencia una zona gris en la percepción de los trabajadores, lo que demanda una revisión profunda de los procesos organizacionales, mecanismos de estructura, comunicación y alineación institucional con los objetivos de desempeño.

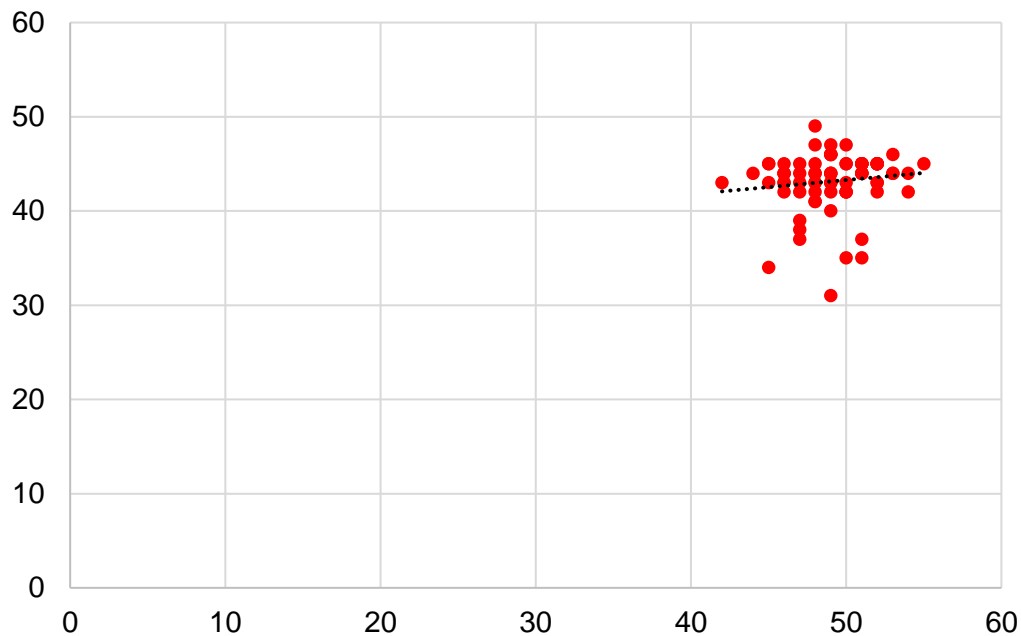
**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2:** La asociación de la organización es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.

**Tabla 22: Correlación de la organización con el desempeño por resultados**

		Organización	Desempeño por resultados
<b>Organización</b>	<b>Rho de Spearman</b>		—
	<b>GI</b>		—
	<b>valor p</b>		—
	<b>N</b>		—
<b>Desempeño por resultados</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>0.349***</b>	—
	<b>GI</b>	75	—
	<b>valor p</b>	<.001	—
	<b>N</b>	77	—

*Nota.* H<sub>a</sub> es correlación positiva

*Nota.* \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, una cola



**Figura 10: Tendencia de la organización con el desempeño por resultados**

Con el objetivo de determinar la relación existente entre las variables Organización y Desempeño por resultados, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), empleando el estadístico JAMOVl.

El análisis mostrado en la Tabla 22, evidencia un coeficiente de  $\rho = 0.349$ , con  $gl = 75$ ,  $p < .001$  y una muestra total de  $N = 77$ . Este resultado indica la presencia de una correlación positiva moderada entre las variables, es decir, un mayor nivel de organización se asocia con un mejor desempeño por resultados.

La Figura 10, permite visualizar el grado de dispersión de los resultados obtenidos entre la organización y el desempeño por resultados, mostrando una tendencia ascendente clara en la línea de regresión, lo que confirma la relación positiva entre las variables estudiadas.

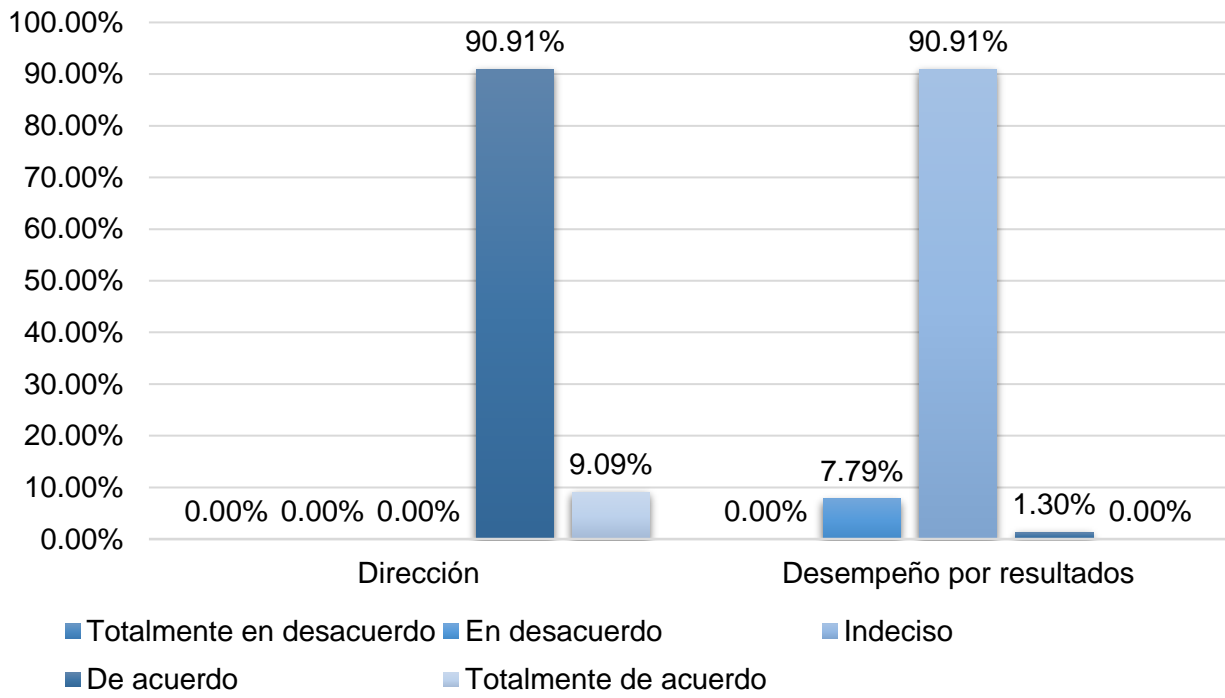
En conclusión, los resultados permiten afirmar que la dimensión organización se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño por resultados, estos hallazgos encontrados en la presente investigación respaldan la hipótesis planteada, es decir, un incremento en los niveles de organización contribuye a un mejor desempeño, coincidiendo con lo establecidos en la doctrina administrativa descritas en el marco teórico respecto a la incidencia de la gestión organizacional en la productividad de los trabajadores.

**Para el objetivo específico 3:** Establecer la asociación de la dirección y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Tumbes.

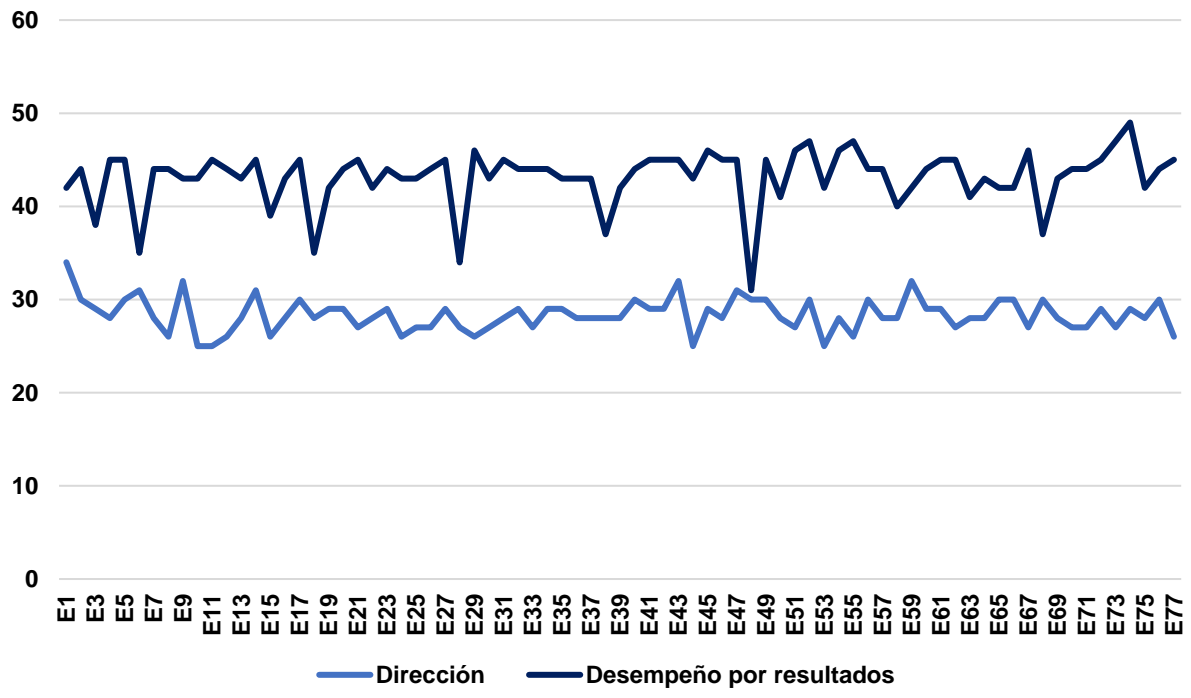
**Tabla 23: Asociación de la dirección con el desempeño por resultados**

Nivel	Puntuación D3	Dirección		Puntuación V2	Gestión por resultados	
		Nº Enc.	%		Nº Enc.	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7-12	0	0.00%	14-25	0	0.00%
<b>En desacuerdo</b>	13-18	0	0.00%	26-37	6	7.79%
<b>Indeciso</b>	19-24	0	0.00%	38-48	70	90.91%
<b>De acuerdo</b>	25-30	70	90.91%	49-59	1	1.30%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	31-35	7	9.09%	60-70	0	0.00%
<b>Total</b>		77	100%		77	100%

*Fuente: Encuesta*



**Figura 11: Asociación de la dirección con el desempeño por resultados**



**Figura 12: Tendencia según los encuestados de la dirección con el desempeño por resultados**

Como tercer objetivo específico se buscó establecer la asociación entre la dirección y el desempeño por resultados. Para ello, se analizaron las frecuencias obtenidas mediante la encuesta aplicada a 77 servidores civiles, cuyos resultados se detallan en la Tabla 23.

Respecto a la dimensión dirección, los datos indican que un 90.91 % de los encuestados (70 trabajadores) se ubicó en el nivel “de acuerdo”, mientras que un 9.09 % manifestó estar “totalmente de acuerdo”. Por otro lado, en la variable gestión por resultados, se presenta una distribución similar a la de los análisis previos, donde el 90.91 % de los trabajadores (70 encuestados) se posicionó en el nivel “Indeciso”.

La concentración predominante en el nivel “de acuerdo” o “indeciso” para ambas variables sugiere que existe una percepción poco clara o indefinida por parte del personal respecto al liderazgo ejercido por los directivos y su impacto en los resultados institucionales. Estos resultados permiten inferir que, si bien la dirección cumple funciones aceptables dentro de la institución, no logra generar una influencia lo suficientemente fuerte como para potenciar el rendimiento del personal administrativo. Además, la falta de respuestas en los niveles extremos podría estar relacionada con una cultura organizacional que inhibe juicios contundentes, o con una escasa claridad en los criterios de evaluación de liderazgo.

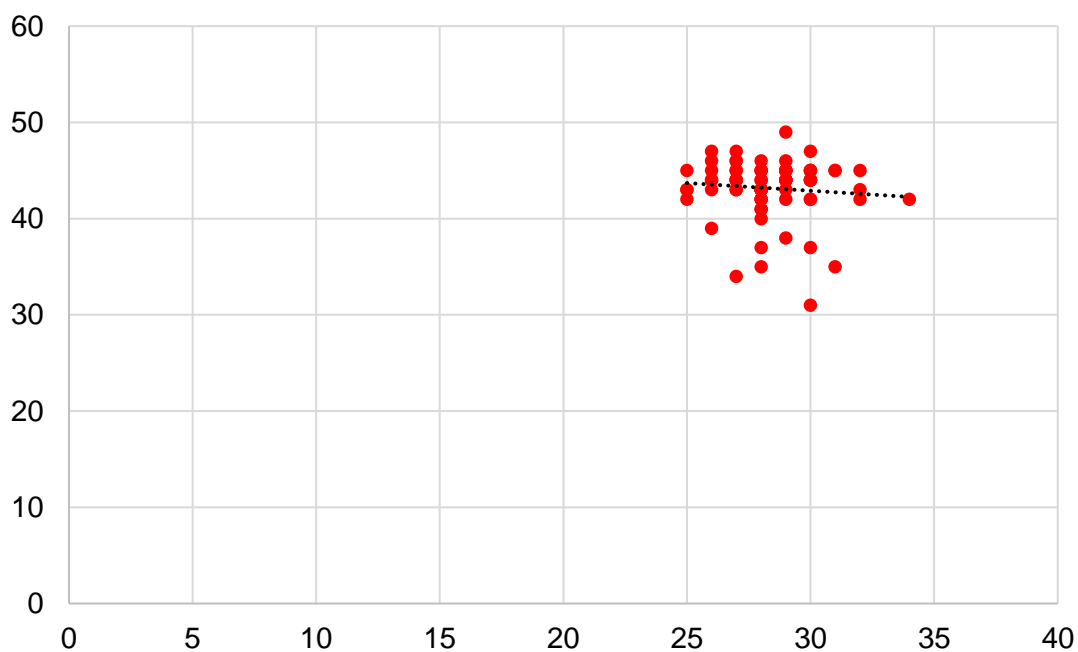
**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3:** La asociación de la dirección es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.

**Tabla 24: Correlación de la dirección con el desempeño por resultados**

		Dirección	Desempeño por resultados
<b>Dirección</b>	<b>Rho de Spearman</b>		—
	<b>gl</b>		—
	<b>valor p</b>		—
	<b>N</b>		—
<b>Desempeño por resultados</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>0.474***</b>	—
	<b>gl</b>	75	—
	<b>valor p</b>	<.001	—
	<b>N</b>	77	—

*Nota.* H<sub>a</sub> es correlación positiva

*Nota.* \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, una cola



**Figura 13: Tendencia de la dirección con el desempeño por resultados**

Para analizar los componentes de dirección y desempeño por resultados, se aplicó el Rho de Spearman ( $\rho$ ), cuyos datos fueron calculados a través del programa estadístico JAMOVI y se detallan en la Tabla 24, cuyos datos obtenidos indican un coeficiente de  $\rho = 0.474$ , con  $gl = 75$ ,  $p < .001$  y una muestra total de  $N = 77$ . Este resultado evidencia una correlación significativa moderada y a la vez positiva entre las variables analizadas, esto evidencia que, a mayores niveles de eficacia en la dirección, se observa un incremento proporcional en la gestión por resultados.

Por otro lado, es menester indicar que en la Figura 13, se exhibe un gráfico de dispersión el cual refleja una tendencia ascendente, confirmando la relación positiva entre las variables materia de estudios. Asimismo, se puede visualizar que la pendiente de la línea de tendencia sugiere que, conforme la variable “dirección” aumenta, también lo hace la “gestión por resultados”, manteniendo un patrón consistente entre los participantes.

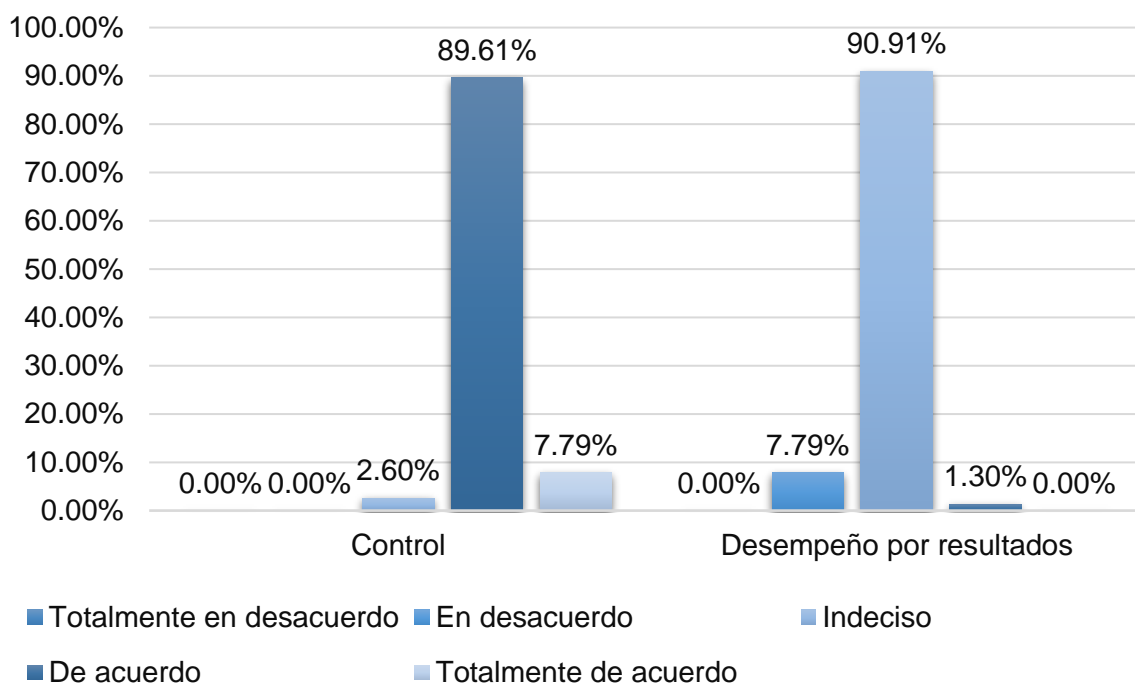
En síntesis, los resultados permiten concluir que existe una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la dirección y la gestión por resultados, lo que respalda la hipótesis 3 de investigación. Estos hallazgos sugieren que una dirección efectiva contribuye significativamente a mejorar la gestión orientada a resultados, en consonancia con los planteamientos teóricos que destacan el papel del liderazgo y la planificación estratégica en la consecución de objetivos organizacionales.

**Para el objetivo específico 4:** Determinar la asociación del control y la gestión por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes.

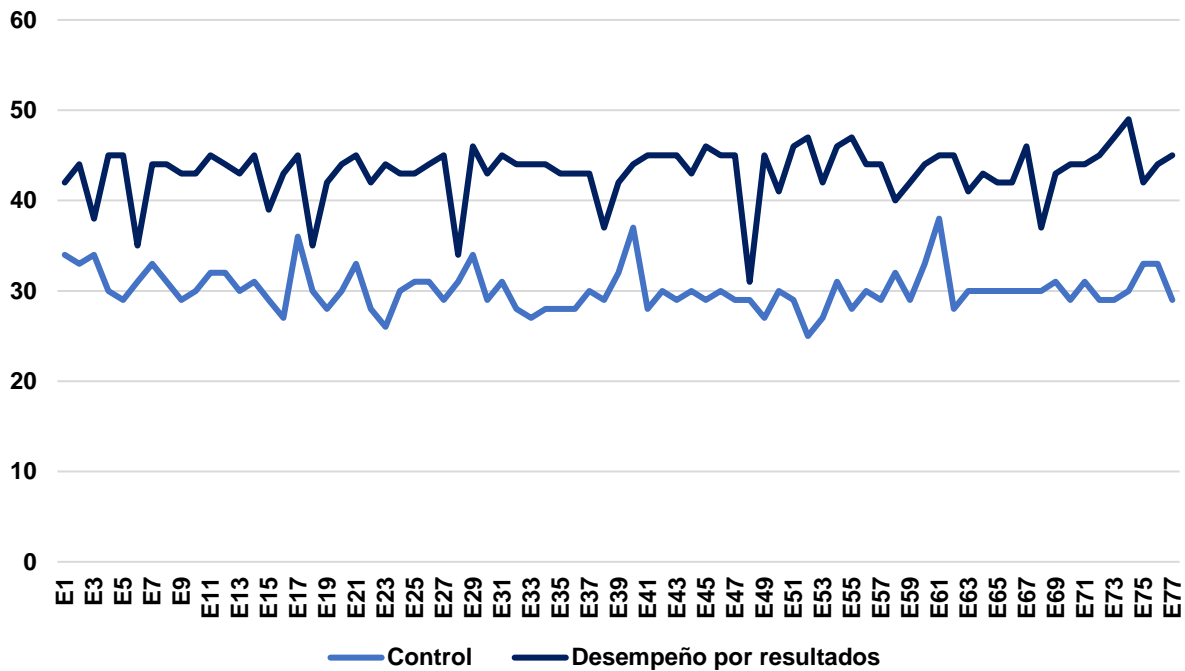
**Tabla 25: Asociación del control con el desempeño por resultados**

Nivel	Puntuación D4	Control		Puntuación V2	Gestión por resultados	
		N° Enc.	%		N° Enc.	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	8-13	0	0.00%	14-25	0	0.00%
<b>En desacuerdo</b>	14-19	0	0.00%	26-37	6	7.79%
<b>Indeciso</b>	20-26	2	2.60%	38-48	70	90.91%
<b>De acuerdo</b>	27-33	69	89.61%	49-59	1	1.30%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	34-40	6	7.79%	60-70	0	0.00%
<b>Total</b>		77	100%		77	100%

Fuente: Encuesta



**Figura 14: Asociación del control con el desempeño por resultados**



**Figura 15: Tendencia según los encuestados del control con el desempeño por resultados**

Con el propósito de determinar la asociación entre el control y la gestión por resultados de los trabajadores administrativos del MP DF Tumbes, se analizaron los resultados obtenidos a través de una encuesta aplicada a una muestra de 77 colaboradores.

Según los datos presentados en la Tabla 25, se observa que el 89.61% de los encuestados (n=69) se posicionaron en el nivel "de acuerdo" respecto a la variable Control, mientras que el 90.91% (n=70), manifestó una postura de "Indeciso" en relación con la variable gestión por resultados. Esta concentración en niveles intermedios sugiere la existencia de una percepción neutral sobre la relación entre ambas variables, lo que podría evidenciar una limitada comprensión o una falta de interiorización de los mecanismos de control institucional y su vinculación con el logro de resultados.

Estos hallazgos permiten inferir que, dentro de la muestra analizada, no existe una percepción consolidada ni una asociación claramente establecida entre el control institucional y el desempeño por resultados. Esto plantea la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer la cultura organizacional, clarificar los mecanismos de control y establecer indicadores de desempeño que contribuyan a una gestión más orientada a resultados.

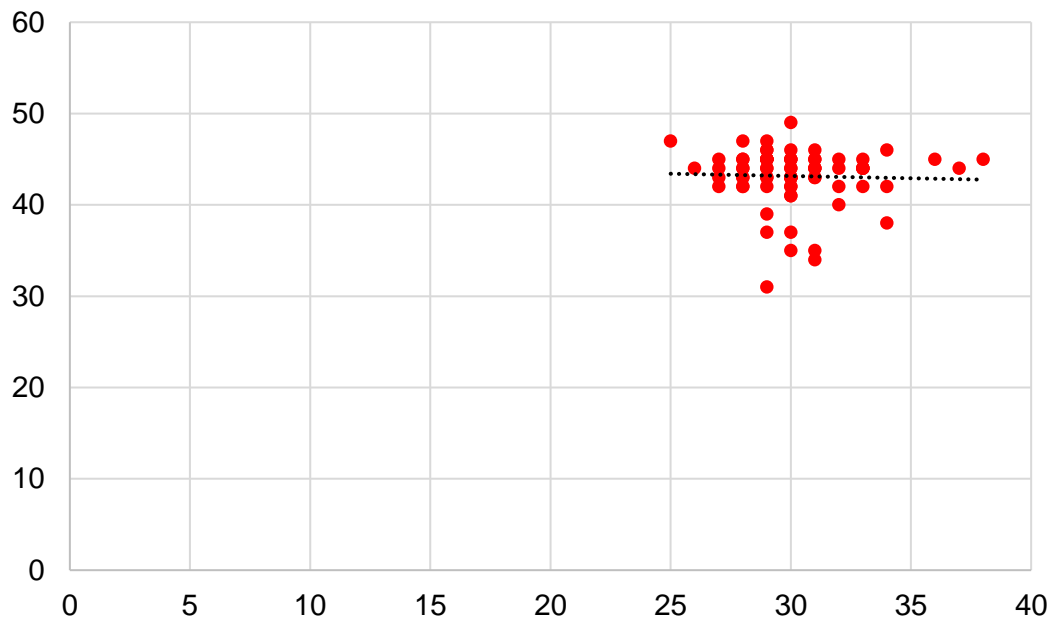
**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 4:** La asociación del control es positiva y significativa en el desempeño por resultado de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.

**Tabla 26: Correlación del control con el desempeño por resultados**

		<b>Control</b>	<b>Gestión por resultados</b>
<b>Control</b>	<b>Rho de Spearman</b>	—	—
	<b>gl</b>	—	—
	<b>valor p</b>	—	—
	<b>N</b>	—	—
<b>Gestión por resultados</b>	<b>Rho de Spearman</b>	0.410***	—
	<b>gl</b>	75	—
	<b>valor p</b>	<.001	—
	<b>N</b>	77	—

*Nota.* H<sub>a</sub> es correlación positiva

*Nota.* \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, una cola



**Figura 16: Tendencia del control con el desempeño por resultados**

Con el propósito de analizar la relación entre el control y la gestión por resultados, se utilizó el programa estadístico JAMOVİ a fin de medir la correlación de Spearman ( $\rho$ ), cuyo análisis se detalla en la Tabla 26, obteniendo como resultado un coeficiente de  $\rho = 0.410$ , con  $gl = 75$ ,  $p < .001$  y una muestra total de  $N = 77$ , lo cual evidencia una relación moderada y positiva entre las variables analizadas, es decir, a mayores niveles de eficiencia en el control, se observa un incremento proporcional en la gestión por resultados. Por otro lado, es menester indicar que la Figura 16, exhibe un gráfico de dispersión el cual refleja una tendencia ascendente, confirmando la relación positiva entre las variables materia de estudios.

En síntesis, los resultados permiten concluir la existencia de una asociación positiva y estadísticamente significativa entre el control y la gestión por resultados, lo que respalda la hipótesis 4 de investigación. Estos hallazgos sugieren que un adecuado control dentro de la institución permite desarrollar los procesos y las actividades de manera más eficiente.

## 4.2. Discusión

**Respecto al objetivo general:** Determinar la asociación de la gestión administrativa y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del MP DF Tumbes, 2025.

Robbins y Coulter (2018) sostienen que la administración ejercida dentro de una entidad tiene repercusión en el rendimiento organizacional al establecer las condiciones estructurales y funcionales necesarias para alcanzar los objetivos institucionales; y, los hallazgos de esta investigación confirman esta relación donde se presenta una relación preponderante, aunque la percepción del personal evidencia vacíos en la aplicación práctica.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, revelan que el 94.81% de los encuestados se posicionaron en el nivel "de acuerdo" en lo que respecta a la dimensión de gestión administrativa, por otro lado, el 90.91% de los servidores encuestados manifestaron estar indecisos con el desempeño por resultados que se tiene en el Ministerio Público.

Estos hallazgos sugieren que existe una limitada claridad respecto al papel que desempeña la gestión administrativa en la obtención de resultados dentro del contexto institucional. De acuerdo con Chiavenato (2017), una gestión administrativa eficaz es aquella que permite proyectar, esquematizar, administrar y fiscalizar eficientemente los recursos. Sin embargo, cuando los trabajadores manifiestan posiciones predominantemente indecisas, como ocurre en esta muestra, podría implicar una débil implementación de procesos administrativos o una falta de alineación entre la gestión y los objetivos institucionales, lo que limita el impacto en el desempeño.

Asimismo, el modelo de gestión por resultados, promovido por autores como Kaplan y Norton (2004) a través del Balanced Scorecard, enfatiza la necesidad de vincular la planificación estratégica con la ejecución operativa, estableciendo indicadores claros y medibles. El alto porcentaje de respuestas "indecisas" (90.91%) puede interpretarse como un síntoma de la ausencia de herramientas claras de medición del desempeño, o bien, de una insuficiente cultura de evaluación basada en resultados.

En resumen, los resultados reales obtenidos reflejan una desconexión perceptual entre las variables ahondadas, lo que alude la necesidad de vigorizar los sistemas de planificación, monitoreo y evaluación, así como promover una cultura organizacional más orientada a resultados. Esto coincide con lo planteado por Mintzberg (2015), quien destaca que la efectividad de una organización pública depende, en gran medida, de su capacidad para alinear las estructuras administrativas con sus objetivos operativos y estratégicos.

Las deducciones encontradas en esta investigación guardan relación con lo descrito por Suarez (2023), donde el 36% de los trabajadores del área Administrativa de la Gerencia de Troncal, no conoce la visión ni misión de su institución; esta situación deja en evidencia la existencia de deficiencias en administración desplegada dentro de la institución, lo cual se ve reflejado en las labores que desempeñan los servidores.

Por su parte, Arteaga (2021) determinó que el 50% de los trabajadores se siente abandonado por la alta dirección del Hidromaxi Construcciones S.A., evidenciando que la gestión administrativa es un pilar que necesita ser fortalecido dentro de la empresa, esta información se encuentra relacionada con los hallazgos de la presente investigación, donde si bien es cierto los trabajadores han aseverado que existe una buena gestión administrativa, pero esta no se ve reflejada en los resultados obtenidos.

A partir de los hallazgos obtenidos en la presente investigación, y en concordancia con los autores previamente citados, se destaca la relevancia de una gestión administrativa eficiente, la misma que se verá reflejada en el desempeño de los trabajadores y por lo tanto en el cumplimiento de las metas institucionales formuladas a corto, mediano o aún largo plazo.

**Respecto al objetivo específico 1:** Establecer la asociación de la planificación y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes.

De acuerdo con los datos expuestos en la Tabla 19, se observa que el 53.25% de los encuestados (n = 41) manifestó estar de acuerdo con la relación que tiene la planificación y la gestión por resultados. Estos resultados reflejan una percepción ampliamente positiva por parte del personal respecto al papel que cumple la planificación dentro del proceso administrativo orientado a resultados. En este sentido, autores como Terry y Franklin (2011) sostienen que la planificación es la primera función del proceso administrativo, ya que permite establecer objetivos, priorizar recursos y anticipar resultados, facilitando la toma de decisiones estratégicas. En instituciones públicas, una planificación efectiva no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino también a una gestión transparente y orientada al cumplimiento de metas institucionales.

Bajo la misma perspectiva, Drucker (2007) asevera que la planificación permite a las organizaciones alinear sus recursos y esfuerzos con indicadores de desempeño claros, promoviendo una gestión basada en evidencia. Asimismo, el modelo del ciclo de mejora continua (PDCA), propuesto por Deming (2000), resalta la importancia de planificar adecuadamente antes de ejecutar, verificar y actuar, lo cual es esencial para alcanzar niveles sostenidos de desempeño.

Los resultados de esta investigación, coincidieron con lo encontrado por Córdova (2023), quien determinó que existe una relación del 100% entre la planificación y la atención al usuario, entendiendo esta última variable como un indicador de desempeño.

Sin embargo, llama la atención que, a pesar del amplio consenso sobre la importancia de la planificación, una mayoría significativa de encuestados (90.91%) permanece "Indecisa" en relación con su desempeño por resultados. Esta aparente contradicción sugiere que, aunque la planificación es percibida positivamente, existen limitaciones en su implementación práctica, o bien, los resultados esperados no son claramente monitoreados y evaluados. Esto coincide con lo planteado por Mintzberg (1994), quien argumenta que la planificación estratégica, por sí sola, no garantiza el éxito organizacional sino que es necesario que esté acompañada de mecanismos de control, retroalimentación y adaptabilidad.

En síntesis, los resultados evidencian que el personal administrativo del Ministerio Público DF Tumbes reconoce cuán importante es planificar en la gestión pública, aunque dicha percepción no se traduce necesariamente su desempeño. Por tanto, la institución debe buscar fortalecer los procesos de monitoreo y evaluación de la planificación desarrollados internamente.

**Respecto al objetivo específico 2:** Identificar la asociación de la organización y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Tumbes.

Los resultados presentados en la Tabla 21 revelan que un 97.40% de los encuestados (n = 75) alegó estar de acuerdo con la organización que existe dentro del DF Tumbes. Por otro lado, el 90.91% (n = 70) manifestó tener una postura indecisa frente al desempeño por resultados; y solo un 1.30% (n = 1) expresó estar "totalmente de acuerdo" con la relación entre organización y desempeño.

La información obtenida por Vidal (2022) en su tesis de investigación, refleja una situación similar a lo citado en el apartado de resultados, donde el grupo etario entre los 36 y 50 años de edad, presentan gran resistencia a los cambios organizacionales realizados dentro de las instituciones, convirtiéndose en personal que no contribuye al logro de la misión institucional.

Según Robbins y Judge (2019), una organización efectiva se caracteriza por tener estructuras, procesos y roles claramente definidos, lo cual impacta directamente en la eficiencia, productividad y desempeño del personal. Sin embargo, el hecho de que casi todos los participantes estén indecisos sugiere la posible existencia de debilidades estructurales o comunicacionales en la forma en que se gestiona la organización institucional.

En el contexto de la administración pública, autores como Chiavenato (2017) destacan que una organización funcional debe basarse en la división racional del trabajo, la jerarquización y la coordinación de actividades para cumplir sus objetivos. Si bien estas condiciones pueden estar formalmente establecidas en la entidad, los resultados de esta investigación indican que los trabajadores no perciben con claridad cómo estos elementos organizativos se traducen en desempeño por resultados, lo cual puede afectar la motivación y la alineación estratégica.

Por otro lado, Mintzberg (2003) sostiene que las estructuras organizacionales en el sector público tienden a ser más burocráticas y rígidas, lo cual puede dificultar la adaptabilidad y la innovación. Esto podría explicar por qué un porcentaje significativo de trabajadores no reconoce un vínculo evidente entre la estructura organizacional actual y el logro de resultados concretos.

Asimismo, Kaplan y Norton (2004), a través de su enfoque de gestión estratégica, proponen que para alcanzar un desempeño institucional eficiente es necesario alinear los procesos organizacionales con los objetivos estratégicos, generando una cultura organizacional orientada al rendimiento. La falta de claridad en dicha alineación, como

sugieren los resultados, puede limitar el compromiso de los trabajadores con los resultados institucionales.

En conclusión, si bien la organización es un componente fundamental en el desempeño institucional, los datos revelan una percepción institucional difusa y poco consolidada en relación a su incidencia en los resultados. Esto evidencia la necesidad de revisar los procesos organizativos internos, fomentar una comunicación más efectiva de roles y responsabilidades, y fortalecer la cultura organizacional orientada al logro de metas, como recomiendan los marcos modernos de gestión pública.

**Respecto al objetivo específico 3:** Establecer la asociación de la dirección y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Tumbes.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2012), la dirección constituye una de las funciones esenciales del proceso administrativo, encargada de guiar, motivar y coordinar al personal en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, cuando el personal no percibe con claridad el efecto de la dirección en el logro de resultados, se genera una deficiencia en el liderazgo organizacional o en la comunicación estratégica de metas.

Según los hallazgos expuestos en la Tabla 23, el 90.91% de los encuestados (n = 70) adoptó una postura de acuerdo respecto a la dimensión de dirección, mientras que el 90.91% (n = 70) manifestó una posición indecisa en relación con la gestión por resultados. Estos resultados evidencian una percepción institucional marcadamente ambigua sobre el papel que cumple la función directiva en la promoción del desempeño por resultados.

En línea con lo anterior, Robbins y Coulter (2018) afirman que una dirección efectiva implica no solo la supervisión de tareas, sino también la inspiración y empoderamiento del equipo con los objetivos institucionales. El elevado porcentaje de trabajadores que manifiestan estar de acuerdo con esta función directiva (90.91%) evidencia un liderazgo participativo o transformacional, lo cual es fundamental en contextos del sector público donde el compromiso del personal impacta directamente en la calidad del servicio.

En la misma línea, De la Cruz y Ortega (2023) encontraron que un 39,5 % de trabajadores manifestaron que existen diversas aristas por mejorar en la dirección de las instituciones públicas, es decir, faltan ejecutar acciones para que motivar al personal, lo cual sucede en mayor proporción en el sector privado.

Por su parte, Chiavenato (2017) sostiene que la dirección debe ejercer un liderazgo orientado al logro, proporcionando retroalimentación oportuna, estableciendo metas claras y generando un entorno de trabajo colaborativo. El alto nivel de indecisión podría ser síntoma de una dirección centrada en el control administrativo, más que en la gestión estratégica del talento humano. Asimismo, Bass y Avolio (1994) argumentan que los líderes transformacionales logran mejorar el desempeño institucional al motivar e involucrar a los colaboradores con una visión compartida, lo cual parece estar ausente o poco percibido en la organización evaluada.

En cuanto a la relación con el desempeño por resultados, el predominio de respuestas indecisas (90.91%) sugiere que los procesos de dirección no se encuentran alineados explícitamente con una cultura de monitoreo, lo que podría limitar la efectividad organizacional. Esto coincide con el planteamiento de Kaplan y Norton (2004), quienes enfatizan que las organizaciones deben alinear el liderazgo con la estrategia y los indicadores de desempeño para generar valor institucional.

En resumen, los hallazgos muestran una falta de influencia de la dirección sobre el desempeño institucional, evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades directivas, incorporar enfoques de liderazgo más participativos y generar mecanismos de retroalimentación que vinculen la gestión directiva con el logro de resultados.

**Respecto al objetivo específico 4:** Determinar la asociación del control y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes.

Según lo expuesto en la Tabla 25, se evidencia que el 89.61% de los encuestados (n = 69) argumentaron estar de acuerdo con el nivel de control ejercido dentro del DF Tumbes, mientras que un 90.91% adoptó una postura "indecisa" frente a la gestión por resultados. Estos resultados revelan una percepción institucional buena respecto al control, pero que a la vez existen áreas por mejorar en el desempeño por resultados. Los resultados obtenidos, guardan relación con lo encontrado por Sangacha (2023), quien determinó que el 43.8% de los ciudadanos encuestados, denotan una percepción generalmente positiva en la ejecución de control y la atención al usuario.

La función de control, de acuerdo con Chiavenato (2017), es fundamental dentro del proceso administrativo, ya que permite constatar el cumplimiento de los estándares establecidos y facilita la toma de decisiones correctivas. No obstante, el elevado nivel de respuestas "indecisas" sugiere que dicha función no está suficientemente interiorizada o visibilizada por el personal administrativo.

Por su parte, Robbins y Coulter (2018) señalan que el control efectivo requiere de la definición de indicadores medibles, así como de procesos sistemáticos de monitoreo y evaluación del rendimiento institucional. La falta de claridad en estos mecanismos podría explicar por qué una gran mayoría de trabajadores no identifica una relación concreta entre el control organizacional y los resultados obtenidos.

Con el enfoque de gestión por resultados, Kaplan y Norton (2004) plantean que el control no debe entenderse solo como un mecanismo correctivo, sino como un componente estratégico que permite formar el comportamiento de los colaboradores con los objetivos institucionales. En ese sentido, el control efectivo debe basarse en información fiable, retroalimentación continua y una cultura institucional orientada a la mejora permanente. La ausencia de estas condiciones en el entorno estudiado podría estar limitando el reconocimiento del control como una herramienta para el logro de resultados.

Asimismo, Mintzberg (2015) critica los modelos de control excesivamente burocráticos en el sector público, señalando que, cuando el control se percibe como una herramienta meramente formal o punitiva, pierde su capacidad de generar valor. Esto puede llevar al personal a adoptar una postura pasiva o indiferente, como la evidenciada en los resultados de esta investigación.

En resumen, los hallazgos reflejan una débil asociación percibida entre la función de control y el desempeño por resultados, lo que sugiere la necesidad de reforzar los sistemas de seguimiento, evaluación y retroalimentación dentro del Ministerio Público. Además, es crucial promover una cultura de control participativo y estratégico, que involucre activamente al personal en la mejora continua de los procesos institucionales.

## V. CONCLUSIONES

1. A partir del análisis cuantitativo realizado, se acepta la hipótesis planteada y se concluye que existe una asociación positiva y significativa entre la gestión administrativa y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio DF Tumbes, con un Rho de Spearman de  $\rho=0.649$ . Asimismo, a pesar que los servidores públicos manifiestan estar de acuerdo con la gestión administrativa que se desarrolla dentro de la institución, valorándola con un 94.81 %, aún existe una percepción indecisa del desempeño por resultados, alcanzando un 90.91% de fluctuación. Esta tendencia sugiere que la gestión administrativa, si bien está presente en los procesos institucionales, no está siendo percibida como un factor determinante en la obtención de metas ni en la generación de valor público.
2. Los resultados obtenidos reflejan un Rho Spearman  $\rho = 0.186$  entre la planificación y el desempeño por resultados, donde se acepta la hipótesis para el objetivo específico 1, asintiendo que existe una relación positiva y débil; asimismo, se evidencia que la mayoría de los trabajadores administrativos del Ministerio Público DF Tumbes están de acuerdo con la planificación, valorándola con un 53.25%; empero, difiere con los resultados obtenidos en la variable desempeño por resultados, alcanzando un 90.91% en el ítem indeciso. Esta aparente escisión sugiere que, aunque los trabajadores perciben una adecuada planificación, no logran vincularla claramente con un impacto directo en su desempeño, esto indica la necesidad de mejorar la articulación entre la planificación institucional y los resultados individuales, asegurando que los objetivos, metas y estrategias sean comprendidos y asumidos por el personal como elementos que inciden en su productividad.

3. A partir de los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis formulada para el objetivo específico 2, es decir, existe una marcada tendencia entre la gestión y la organización de los trabajadores administrativos del Ministerio Público DF, alegando con un 97.40% estar de acuerdo con la organización de la institución, sin embargo, estos resultados difieren con el desempeño por resultados que se tiene dentro de la institución, es decir, existe una percepción definida sobre cómo la organización no está siendo reflejada en su rendimiento laboral, lo que puede estar relacionado con factores como la comunicación interna, el clima laboral o la gestión organizacional. Por otro lado, los hallazgos reflejan un Rho de Spearman de  $\rho=0.349$ , reflejando una relación positiva débil entre la organización y el desempeño, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos organizativos y establecer mecanismos que permitan una mejor percepción y asociación entre la estructura organizacional y el logro de resultados en el desempeño laboral.
  
4. Se determinó que el 90.91% de los trabajadores administrativos del MP DF Tumbes están de acuerdo con la dirección que se viene ejerciendo dentro de la institución, mientras que, el mismo porcentaje mantienen una postura indecisa frente al desempeño por resultados. Asimismo, al contrastar la hipótesis de estudio, se evidencia que existe un Rho de Spearman de  $\rho = 0.474$ , aceptando la misma y reflejando una correlación positiva y moderada entre la dirección y el desempeño; esta tendencia indica posibles limitaciones en aspectos como el liderazgo estratégico, la comunicación directiva y la capacidad de conducción organizacional. En este sentido, se concluye que la dirección no está siendo percibida como un factor determinante en la gestión orientada a resultados, lo cual evidencia la necesidad de implementar mecanismos que fortalezcan las competencias directivas y mejoren su influencia en el rendimiento del personal administrativo del DF Tumbes.

5. Se estableció que el 89.61% de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes aducen estar de acuerdo con el nivel de control ejercido en la institución, empero, el 90.91% manifiesta estar indeciso con el desempeño por resultados; este comportamiento evidencia una percepción antípoda con los mecanismos de control institucional en el logro de objetivos y metas laborales. Por lo tanto, se aceptó la hipótesis planteando determinando la existencia de una correlación positiva moderada, con un Rho de Spearman de  $\rho=0.410$  entre el control y el desempeño por resultados; en consecuencia, se infiere que los sistemas de control existentes no están siendo percibidos como instrumentos eficaces de evaluación, seguimiento y mejora del rendimiento. Por tanto, se hace necesaria la implementación de prácticas de control más claras, participativas y orientadas a resultados, que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional y al desempeño eficiente del personal.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **1. Implementar un sistema de gestión por resultados (GpR)**

Es necesario que la Oficina de Planificación y la Gerencia de Potencial Humano, adopten formalmente un sistema de gestión por resultados que permita definir objetivos claros, metas medibles e indicadores de desempeño, alineados con los planes institucionales del Ministerio Público, a fin de evaluar de manera objetiva el rendimiento a nivel personal, de equipos o distritos fiscal y en general. El GpR deberá contar con metas cuantificables que evalúen ítems como rapidez, confiabilidad, capacidad de respuesta, credibilidad y atención.

### **2. Planificación centralizada y descentralizada**

Es fundamental reforzar los procesos de planificación institucional mediante la participación activa del personal administrativo en la formulación de objetivos y metas, así como en la definición de actividades y cronogramas. Esta práctica permitirá que los trabajadores comprendan la finalidad de sus funciones y visualicen cómo su trabajo contribuye al cumplimiento de resultados institucionales. Asimismo, la Oficina de Planificación institucional debe evaluar la implementación de indicadores de desempeño vinculados a la planificación, con el fin de hacer más tangible la relación entre lo planificado y los resultados alcanzados.

### **3. Organización funcional y modernización de los procesos**

Si bien el Distrito Fiscal de Tumbes no cuenta con un organigrama definido debido a que no está constituido como una unidad ejecutora, resulta necesario revisar y optimizar la estructura organizacional con el propósito de garantizar una adecuada distribución de funciones, roles y responsabilidades, lo que facilitaría una mayor comprensión del impacto de la organización en el desempeño individual. Asimismo, se debe fortalecer la comunicación interna,

fomentar una cultura organizacional orientada a resultados, asegurando que los lineamientos organizativos se consoliden a través de reuniones mensuales o semestrales, en las que se escuche activamente a nivel nacional y local al trabajador. Por otro lado, es necesario que la Oficina de Tecnologías de Información impulse la digitalización y automatización de los procesos administrativos y fiscales, utilizando herramientas tecnológicas e inconcusas que permitan agilizar trámites, mejorar el control de la información y aumentar la eficiencia operativa del Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes, evitando así el uso excesivo de papel,

#### **4. Promover una cultura organizacional bajo el modelo del liderazgo transformacional**

La Oficina de Bienestar Institucional debe fortalecer el liderazgo institucional mediante programas de desarrollo de competencias directivas que promuevan estilos de dirección participativos, motivacionales y estratégicos. Además, es importante establecer mecanismos de retroalimentación entre la dirección y el personal administrativo, promoviendo la toma de decisiones compartida, el reconocimiento del desempeño y la alineación entre los objetivos de la alta dirección y las tareas operativas; asimismo, mecanismos de reconocimiento e incentivos, tanto económicos como no económicos, vinculados al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

#### **5. Mecanismos de control más modernos y eficientes**

Rediseñar los sistemas de control institucional a través de un proceso de reingeniería sistemática organizacional, resultaría ser más eficaz, transparente y funcional para el personal. Esto implica establecer indicadores de desempeño claros, sistemas de evaluación periódicos y mecanismos de seguimiento continuo a través de la Carpeta Electrónica Administrativa (CEA). También se propone capacitar al personal en el uso e interpretación de los instrumentos de control, de modo que estos sean percibidos como herramientas de mejora continua y no únicamente como medios de fiscalización.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- García Lopez, T., & López Luis, J. (2020). Diseño y validación de un instrumento para la evaluación a la gestión administrativa de las organizaciones. *Vincula Tegica*, 240-260. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga6.1-562>
- Aguilar Rascón, O. C. (2023). *El impacto de la dirección en el desempeño en las micro y pequeñas empresas*. México: Universidad Tecnológica de San Juan del Río.
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. . Buenos aires: Editorial Granica. Buenos aires: Editorial Granica.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educación.
- Anzola, S. (2016). *Administración de pequeña empresa*. . Mexico: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Aquilino, N., Arena, E., & Scolari, J. M. (2019). *Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas*. Buenos aires: CIPPEC.
- Arano Chávez, R. M., Espinosa Mejía, F., & Arroyo Grant, G. (2010). El rol de la dirección estratégica en las empresas. *Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana*, 29-50.
- Arévalo Arévalo, J., Cabel Rabines, J., Schrader Iñap, J., Ishuiza Tapullima, R., & Flores Panduro, K. (2018). *Gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas*. El Dorado - Ciudad de México: Revista Científica Multidisciplinar.
- Arévalo Ascanio, J. (2015). *La toma de decisiones. Una revisión del tema*. Colombia: Universidad Francisco de Paula Santander.

- Arroyo de la Tejera, J. E., & Berenguer Guarnaluses, N. L. (2009). La gerencia y la dirección científica. *Ciencias Médicas de Santiago de Cuba*, 10. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368448456019>
- Arteaga Choez, R. F. (2021). *Planificación estratégica y desempeño organizacional: Caso Hidromaxi Contrucciones SA*. Quito: Universidad Estatal del Sur de Manabí. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3185/1/TESIS-%20PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION%20ARTEAGA%20RENNI.%20%281%29.pdf>
- Autoridad del servicio civil. (2020). *Resolucion N°68: Directiva del Subsistema de Gestion del Rendimiento*. Lima: Presidencia del consejo de ministros.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2021). *Pautas y recomendaciones para la definicion de metas en la Gestión del rendimiento*. Lima: Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2023). *Sobre el cumplimiento de funciones de los servidores CAS previstas en el puesto*. Lima: Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/5087753-informe-tecnico-n-1935-2023-servir-gpgsc>
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación: Serie integral por competencias (3ra edición ed.)*. México D.F: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Barrantes Echavarría, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la investigación: introducción a la metodología de la investigación*. México: Editorial Shalom.
- Berceruelo , B. (2016). *Comunicacion empresarial*. Madrid: Estudios de comunicion.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson: Mexico.

- BMALC, B. M. (14 de Abril de 2024). *GROPU BANCO MUNDIAL*. Obtenido de América Latina y el Caribe : panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>
- Cabello Sipion, D. (2021). *La gestión administrativa pública y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo Huánuco*. Huánuco - Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Camacho Vilchez, J. J. (2021). *La gestión por resultados y su incidencia en la carga procesal de un Juzgado Mixto*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Candia Medina, R. (2021). *Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto*. Lima - Perú: 2022.
- Carrasco Díaz, S. (2006). *Metología de la Investigacion*. Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Chiavenato, I. (2001). *Proceso administrativo*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Planeacion estrategica aplicada*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeacion estrategica*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chuquillanqui Lazo, L. (2020). *Planificación curricular y su relación con el desempeño de los docentes de educación física de la UGEL 06 ATE*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo.
- Congreso de la Republica del Peru. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima: Congreso de la Republica.
- Congreso General de la República, C. (2013). *Ley N° 27658 - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece como el quinto pilar para la*

*gestión del cambio la creación de un sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.* Lima, Perú: Congreso General de la República.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión* , 152-181.

Córdova López , R. (2012). *Proceso Administrativo*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.

Córdova Purizaga, V. L. (2023). *Gestión administrativa y atención al usuario en la Subgerencia de Transporte de la Municipalidad Provincial de Tumbes*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.

Correa Plaza, L. (2023). *gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral de los empleados, unidad educativa Jaime Vera Herrera*. Manabí - Ecuador: Universidad Estatal del Sur de Manabí.

Cubas Ayasta, Z. L. (2019). *Gestión administrativa y productividad laboral del personal administrativo en el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen*. Lima: Universidad César Vallejo.

Cueva Ramírez, A. A. (2023). *Control interno y gestión administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.

De la Cruz Palomino, G., & Ortega Laurente, D. (2021). *Gestión administrativa y calidad del servicio en tiempos de pandemia en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Deming, W. (2000). *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis (2.<sup>a</sup> ed.)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Dirección Técnica del Presupuesto Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). ABC de la gestión por resultados. *Ministerio de finanzas publicas*, 50-75.

- Domínguez Menéndez, J. (2021). El control estratégico: factor para el logro de los objetivos de la organización. *Revista Conrado*, 243-250.
- Draf, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage .
- Drucker, P. (2007). *La gestión en tiempos de incertidumbre*. México: Ediciones Deusto.
- Duchez, P. (2014). *Manual de Gestión Administrativa*. Guatemala: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT.
- El comercio. (27 de 11 de 2020). ¿Qué es Servir y cuál es la función que cumple en el Estado? *El Comercio*, pág. 2.
- El Congreso de la República. (2022). *Ley Nº 27 658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima: Congreso de la Republica del Peru.
- Escalante Ampuero, P. F. (2015). *Introducción a la administración y gestión pública*. Huancayo: Fondo Editorial de la Universidad Continental.
- Falconi Piedra, J. F., & Luna Altamirano, K. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos. *Visionario Digital*, 155-169. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Galinelli, B., & Migliore, A. (2015). Administración y gestión pública: Estudios sobre gestión pública. *Gestion y economia*, 11-34.
- García Moreno , M., Kaufmann , J., & Martínez Guzman , J. (2016). Base de datos de Indicadores de GpRD. *Instituciones para el desarrollo*, 1-123.
- Grupo de Organización, Calidad y Medio Ambiente (GOCMA). (2009). *La gestión para resultados en el nuevo marco de la cooperación internacional para el desarrollo*. Madrid: : Digital Solutions Networks S.L. Obtenido de [https://coordinadoraongd.org/old/958/original/20091021\\_151017\\_Gestion\\_para\\_Resultados.pdf](https://coordinadoraongd.org/old/958/original/20091021_151017_Gestion_para_Resultados.pdf)
- Guerras Martín, L. A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. España: Editorial Aranzadi, S. A.

- Hernández Flores, G., Hernández Flores, E., & García Banda, J. A. (2023). *Gestión administrativa e innovación*. México: Universidad Autónoma de Taxcala.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Santa Fe, México: Mc Graw-Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Herrera Ruiz, C. L. (2023). *Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.
- Huancas Vilca, J. (2023). *Gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital De Olmos*. Pimentel - Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Iacoviello, M., & Pulido, N. (2007). Gestión y gestores de resultados: cara y contracara. *Revista del CLAD*, 81-110.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social. (2023). Gestión por resultados y valor público. *CEPAL*, 110-120.
- Juárez Hernández, J. O. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. Ciudad de México: Dos Consultores, S.A. de C.V. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Othon-Juarez-Hernandez/publication/330275627\\_ADMINISTRACION\\_Y\\_EVALUACION\\_DE\\_L\\_DESEMPEÑO\\_DEL\\_PERSONAL/links/5c36aacb92851c22a368c37d/ADMINISTRACION-Y-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO-DEL-PERSONAL.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Othon-Juarez-Hernandez/publication/330275627_ADMINISTRACION_Y_EVALUACION_DE_L_DESEMPEÑO_DEL_PERSONAL/links/5c36aacb92851c22a368c37d/ADMINISTRACION-Y-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO-DEL-PERSONAL.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 200. Obtenido de <https://qualitasbiblo.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. D.F. México: McGRAW-Hill/Interamerinaca Editores S.A. de C.V.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global* (14.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill companies Inc. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Koopmans, L., Bernaards, C., & Hildebrandt, V. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance. 500-638. 500-638. doi:<https://doi.org/10.3233/wor-152237>
- Lema Cachinel, A., Zaldívar Almarales , D., & Hidalgo Anchundia , B. (2020). Organizaciones sociales, desde una perspectiva administrativa. *Pro Huminum*, 89-97. doi:<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0035>
- Leyva Osuna, B. (2018). *La implementación de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño organizacional de las pymes del sector comercial*. Obregón, Sonora: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Lino Dominguez, D. J., & Luján Johnson, G. L. (2022). Gestión administrativa un reflejo de automatización de sistemas de control en instituciones de educación pública. *Ciencia Latina*, 1086-1123. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2645](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2645)
- Llanos Torres, B. M. (2023). *Incidencia de la gestión administrativa en la calidad del servicio en institución educativa "Mariscal Andrés Bello Cáceres"*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes. Obtenido de <https://repositorio.untumbes.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ebc7439a-a6ef-49f8-a5f5-12f6c910598a/content>
- Makón, M. P. (2000). El modelo de gestion por resultados. *Administracion Publica*, 1-14.
- Marcano Inciarte, A., & Reyes, M. (2009). *Gestión académicoadministrativa en la educación básica*. Caracas: Universidad de Venezuela. doi:<https://doi.org/10.37960/revista.v11i34.10434>
- Medina, J. (2010). Modelo Integral de productividad, Aspectos importantes para su implementación. . *Escuela de Administración y Negocios.*, 110 - 109.

- Mendoza-Fernandez , V. M., & Moreira-Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*, 337. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Meneses Majipo, K. (2022). *La gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial carretera Federico Basadre*. Pucallpa - Perú: Universidad Nacional de Ucayali.
- Minaya Cuba, M., Monrroy Ayme, J., & Mejia Avalos, M. (2021). *Gestión administrativa y desempeño laboral del personal del Servicio de Administración Tributaria*. Lima - Perú: Brazilian Journal of Business.
- Mintzberg, H. (2015). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires - Argentina: Editorial: Ariel. Obtenido de <https://tecnoadministracionpub.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Montoya , C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 110-150. doi:<https://dokumen.pub/doi.17184.handbook-of->
- Moreno Garcia, V. (2012). *Gestion de Recursos Humanos*. Malaga: C Editorial.
- Mostacero Silupu, N. (2022). *Gestión administrativa y desempeño laboral en instituciones educativas del Distrito de Cusca*. Chimbote - Perú: Universidad César Vallejo.
- Munch galindo, L. (2014). *Administracion: gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson educacion.
- Munch, L. (2006). *Fundamentos de Administracion* . Mexico: Editorial Trillas.
- Murray, P. (2002). *Gestión - Información - Conocimiento*. Lima: Julio Santillán Aldana, ed. Obtenido de [https://sep.suayedpoliticas.unam.mx/portal/?page\\_id=6776](https://sep.suayedpoliticas.unam.mx/portal/?page_id=6776)
- Newbold, P., Carlson, W., & Thorne, B. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. Madrid, España: Pearson Education.

- Nicolás Santiago, E. J. (2016). *Dirección y desempeño laboral en la Empresa Comercializadora de Acabados Finos de Mármol Distrito de San Juan De Lurigancho*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo.
- Ochoa Pacheco, P., & Jáuregui Machuca, K. (2018). *Las competencias laborales en el mercado de profesionales de América Latina*. Lima: Universidad de ESAN.
- Osorio Sánchez, K. (2014). La Retroalimentación Formativa en el Proceso de enseñanza. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 13-30.
- Pacheco Barreto, D. F. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar.*, 6697-6712. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4918](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918)
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Paredes Aguilar, E., & Quiliche Chavez, C. (2023). *Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de la Esperanza*. Trujillo - Perú: Universidad Privada del Norte.
- Pedro Calvanapón, A. J. (2019). *Control interno y su influencia en el desempeño laboral de los servidores, UGEL 07 de San Borja*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo.
- Peña Ponce, D. K., Milligan Alvia, K., & Galarza Rodríguez, E. (2022). Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 136-151. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2563>
- Pérez García, M. A. (2019). *La Gestión del rendimiento: Perspectivas multidisciplinares*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública para esta edición en español. Obtenido de [https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/bibl\\_digital/es\\_documento/adjuntos/Gestion\\_del\\_Rendimiento.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Gestion_del_Rendimiento.pdf)
- Perez Ramirez, B. (2000). *Desarrollo local: Manual de Uso*. Madrid: Editorial ESIC.

- Portalanza Pastor, M. (2022). *gestión administrativa y desempeño laboral en la empresa Torres AJ*. Iquitos - Perú: Universidad de Ciencias Administrativas Peruanas.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. Mexico: Patria.
- Quiroga Peralta, R. (2021). *La gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la cantera RIGOT S.A*. Guayaquil - Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Quispe Orihuela, V. H., Villarroel Barrientos, R., & Copaja Arocutipa, F. H. (2021). *Gestión por resultados y la calidad del gasto publico en el sector publico*. Quito: Grupo Compás.
- RAE, R. A. (2019). *Definición del método deductivo, definición 1*. España: S.E.
- Ramírez Vielma, R. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Madrid - España: 2013.
- Robbins , P., & Coutler, M. (2014). *Administracion* . Mexico: Pearson.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17.ª ed.)*. México: Pearson Educación. Obtenido de [https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento\\_organizacional\\_17a\\_edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento_organizacional_17a_edici%C3%B3n)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Romero Gallegos, D. G. (2023). *Mejora en el control interno para un eficiente desempeño laboral en la Sociedad de Beneficencia de la Región de Tumbes*. Tumbes - Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Ruiz lopez, D. (2010). ¿QUÉ ES UNA POLÍTICA PÚBLICA? *Revista juridica*, 1-26.

- Russo Silva, D. P. (2020). El control de gestión administrativa bajo la perspectiva de la sustentabilidad institucional: caso de estudio: consejos legislativos en Venezuela. *Teorías, enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 5-6. doi:10.18042/cepc/rap
- Salazar Pinto, C., & Castillo Galarza, S. (2018). *Fundamentos básicos de la estadística (Primera edición ed.)*. Quito, Ecuador: S.E.
- Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES. Obtenido de <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-tecnica-particular-de-loja/administracion-i-edicion-7/planificacion-estrategica/59662152>
- Sánchez Carless, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística (Primera edición)*. Santiago de Surco, Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Sánchez Carlessi, H., & Reyes Romero, C. (2018). *Manual de investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística (Primera edición ed.)*. Santiago de Surco, Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Sangacha Moyano, K. A. (2023). *Gestión administrativa y satisfacción de los usuarios en la Parroquia Bilován*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.
- Secretaria de Gestion Publica. (2021). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros. Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf)

- Sierra Sierra, M. L. (2017). Análisis de la información de gestión administrativa reportada en el departamento de Stander. *Administración & Desarrollo*, 118-139. doi:<https://doi.org/10.22431/25005227.294>
- Silva Murillo, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. *Prespectivas*, 153-178. doi:<https://doi.org/10.35319/q8d5qa74>
- Soledispa Rodríguez , X., & Pionce Choez, J. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 280-294. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>
- Sotomayor Policarpio, J. R. (2021). *Control Interno Y El Desempeño Laboral Del Personal De La Unidad De Abastecimiento Del Ministerio De Trabajo, Sede Central Lima*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Suarez Bueno, G. (2023). *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del gad municipal del cantón la troncal en el àrea de la dirección administrativa*. La Troncal - Ecuador: Universidad Católica De Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6c6c3d37-74a7-41ca-bb81-a3b1038bd583/content>
- Suarez, J. (2023). *La gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Administrativa del GAD*. Troncal, Ecuador: Universidad Católica de Ecuador.
- Tamayo Salamanca, Y., Del Rio Cortina, A., & García Ríos, D. (2014). Modelo de gestión por resultados basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 70-77. doi:[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7)
- Tamayo Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigacion*. Editorial Limusa: Mexico.
- Taraguay Morejón, M. (2018). *gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del área de talento humano en el gobierno autónomo descentralizado*

*municipal del cantón Caluma*. Babahoyo - Ecuador: Universidad Técnica de Babahoyo.

Thorpe, R., & Holloway, J. (2010). *LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO PERSPECTIVAS MULTIDISCIPLINARIAS*. España: Instituto Nacional de Administración Pública. Obtenido de [https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/bibl\\_digital/es\\_documento/adjuntos/Gestion\\_del\\_Rendimiento.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Gestion_del_Rendimiento.pdf)

Torres Pachas, D. (2015). El concepto de funcionario público y la casación nº 634-2015. *Boletín informativo de anticorrupción y justicia penal*, 14-17.

Valencia Maquera, M. W. (2020). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Revista científica multidisciplinaria*, 87-115.

Vargas Cordero, Z. R. (2009). *La Investigación Aplicada: Una Forma De Conocer Las Realidades Con Evidencia Científica*. San Pedro - Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Vidal Rischmoller, J. C. (19 de Mayo de 2022). *Compromiso organizacional de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/cultura-organizacional.html>

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano*. . Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.



## Anexo 2: Matriz de operacionalización

**Título: La gestión administrativa y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico – Distrito Fiscal Tumbes, 2025.**

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento y escala de Medición
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>  (VARIABLE INDEPENDIENTE)	<p>“La gestión administrativa es el conjunto de actividades sistematizadas y consecutivas de acuerdo al plan estratégico institucional, lo que demanda un trabajo coordinado y conjunto de un grupo de trabajadores” (Pacheco, 2023, p.58).</p>	<p>La variable gestión administrativa se obtuvo a través de sus dimensiones planificación, organización, dirección y control; los cuales se ejecutó a través de un cuestionario validado por la autora Cubas (2019), el cual estuvo conformado por 38 preguntas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación</li> <li>-Organización</li> <li>-Dirección</li> <li>-Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Misión organizacional</li> <li>-Visión Organizacional</li> <li>-Objetivos organizacionales</li> <li> </li> <li>-Estrategias y planes</li> <li>-División del trabajo</li> <li>-Coordinación</li> <li>-Formalización, normas y procedimientos</li> <li> </li> <li>-Motivación</li> <li>-Comunicación</li> <li>-Liderazgo</li> <li> </li> <li>-Medición actividades</li> <li>-Corrección</li> <li>-Retroalimentación</li> </ul>	<p>Se empleó un Cuestionario de 38 ítems, utilizando la escala de Likert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Totalmente de acuerdo (TA)</li> <li>De acuerdo (DA)</li> <li>Neutral (N)</li> <li>En Desacuerdo (ED)</li> <li>Totalmente en desacuerdo (TD)</li> </ul>
<b>DESEMPEÑO POR RESULTADOS</b>  (VARIABLE DEPENDIENTE)	<p>Es un conjunto de procesos y herramientas orientadas en las decisiones y acción pública hacia la mejora de variables del desarrollo, es decir, constituye una alternativa de mejora continua para todos los involucrados en política y gestión públicas.</p>	<p>La variable desempeño por resultados se midió a través de sus dimensiones planificación del desempeño, seguimiento del desempeño y evaluación del desempeño; se determinó por medio de un cuestionario validado por el autor Camacho (2021), el cual constó de 14 preguntas utilizando la escala de Likert de 5 niveles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación del desempeño</li> <li>-Seguimiento del desempeño</li> <li>-Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategias y acciones</li> <li>-Factores de evaluación</li> <li>-Definición de metas</li> <li> </li> <li>-Cumplimiento de tareas</li> <li>-Seguimiento y monitoreo</li> <li> </li> <li>-Medición del desempeño</li> <li>-Feedback</li> </ul>	<p>Se empleó un Cuestionario de 14 ítems, utilizando la escala de Likert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Totalmente de acuerdo (TA)</li> <li>De acuerdo (DA)</li> <li>Neutral (N)</li> <li>En Desacuerdo (ED)</li> <li>Totalmente en desacuerdo (TD)</li> </ul>

## Anexo 3: Oficio Solicitando autorización para desarrollo de tesis



MINISTERIO PÚBLICO  
REPÚBLICA DEL PERÚ

Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres  
Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la  
conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho  
ADMINISTRACION DEL DISTRITO FISCAL TUMBES

Tumbes, 15 de Julio del 2024



Firma  
Digital

Firmado digitalmente por SANCHEZ  
INFANTE Sheyla Sarai FAU  
20131370301 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 15.07.2024 08:26:42 -05:00

**OFICIO N° 002168-2024-MP-FN-ADMDFTUMB**

Sr(a).

**CARLOS JAVIER ALVAREZ RODRIGUEZ**

Presidente de la Junta de Fiscales Superiores del DF Tumbes

Presente. -

**Asunto** : SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA DESARROLLAR TESIS EN EL  
DISTRITO FISCAL DE TUMBES PARA OBTENER GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA.

**Expediente** : ADMDFT20240002700

Tengo el honor de dirigirme a su despacho, para saludarlo cordialmente y a la vez solicitarle la autorización y se me brinden las facilidades del caso (documentos, datos estadísticas, entre otros), para el desarrollo de la tesis denomina: "**La gestión administrativa y el desempeño por resultados de los trabajadores administ. del Ministerio Público - Distrito Fiscal de Tumbes, 2024**", realizada por la suscrita, con el objetivo de optar el Grado de Magíster del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes; la misma que consta de tres etapas: 1. La elaboración del proyecto de tesis, 2. La ejecución de la tesis (La aplicación de un instrumento de recolección de datos) y 3. La medición de los resultados. Aunado a ello, es preciso indicar que, dichos resultados y conclusiones servirán como un aporte valioso para el desarrollo de las labores y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo expuesto, ruego a Usted respetuosamente acceder a mi petición por ser de justicia.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle mi mayor consideración.

Atentamente,

**SHEYLA SARAI SANCHEZ INFANTE**  
**ADMINISTRACION DEL DISTRITO FISCAL TUMBES**

CC:

SSI  
R.0001

ADMINISTRACION DEL DISTRITO FISCAL TUMBES

(511) 625-5555  
Av. Abancay Cdra. 5 s/n Lima - Perú

EXPEDIENTE : ADMDFT20240002700  
www.fiscalia.gob.pe

## Anexo 4: Carta que autoriza desarrollo de tesis



MINISTERIO PÚBLICO  
REPÚBLICA DEL PERÚ

*Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres  
Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la  
conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho*  
PRESIDENCIA DE LA JUNTA DE FISCALES SUPERIORES DEL  
DISTRITO FISCAL DE TUMBES

Tumbes, 15 de Julio del 2024



Firma  
Digital

Firmado digitalmente por ALVAREZ  
RODRIGUEZ Carlos Javier FAJ  
20131370301 soft  
Presidente De La Junta De Fiscales  
Superiores Del Df Tu  
Móvil: Soy el autor del documento  
Fecha: 15.07.2024 16:01:54 -05:00

### CARTA N° 000071-2024-MP-FN-PJFSTUMBES

Señorita:  
**SHEYLA SARAI SANCHEZ INFANTE**

**Asunto** : Otorga autorización para aplicación de instrumentos de recolección de datos de tesis.

**Referencia** : Oficio N° 002168-2024-MP-FN-ADMDFTUMB

**Expediente** : ADMDFT20240002700

Tengo el agrado de dirigirme a usted, saludarla cordialmente y, en atención a lo solicitado mediante el documento de la referencia, indicarle que esta Presidencia tiene a bien autorizarle para que proceda con la aplicación de los instrumentos correspondientes para la recolección de datos para el desarrollo de tesis, en el Distrito Fiscal de Tumbes.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle mi mayor consideración.

Atentamente,

**CARLOS JAVIER ALVAREZ RODRIGUEZ**  
**PRESIDENCIA DE LA JUNTA DE FISCALES SUPERIORES DEL DISTRITO FISCAL DE TUMBES**

CAR/jcm  
R.6673

## Anexo 5: Cuestionario para la variable gestión administrativa

### I. Presentación:

Estimado servidor, le saludo cordialmente y, al mismo tiempo, informarle que el presente cuestionario busca recolectar información respecto “La gestión administrativa y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – DF Tumbes”. Es importante destacar que dichos sus aportes brindados son de carácter confidencial y reservada, utilizado exclusivamente para fines académicos.

### II. Instrucciones

En el siguiente apartado, encontrará una serie de preguntas relacionadas con los indicadores de la variable "gestión administrativa". Le solicitamos que conteste todas las preguntas de manera completa y sin omitir ninguna. Las preguntas cuentan con cinco alternativas de respuesta, por lo que le pedimos leer detenidamente y marcar con un aspa (X) la opción considere adecuada.

Las alternativas serán las siguientes:

- *Totalmente en desacuerdo (TD)* : 1 punto
- *En Desacuerdo (ED)* : 2 puntos
- *Neutral (N)* : 3 puntos
- *De acuerdo (DA)* : 4 puntos
- *Totalmente de acuerdo (TA)* : 5 puntos

### III. Datos

Sírvase a completar la siguiente información:

**Cargo** : \_\_\_\_\_

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

**Sexo** : \_\_\_\_\_

**Área de trabajo:** \_\_\_\_\_

## Variable 1: Gestión administrativa

ITEM	PREGUNTA	TA	DA	N	ED	TD
<b>Dimensión 1: PLANIFICACIÓN</b>						
<b>Misión organizacional</b>						
1	Conoce la misión del Ministerio Público.					
2	La misión institucional permite cumplir los objetivos establecidos a corto, largo y mediano plazo.					
3	La misión institucional refleja claramente los logros que el Ministerio Público desea alcanzar.					
4	La misión institucional es difundida por los diversos medios físicos y digitales que tiene el Ministerio Público.					
<b>Visión organizacional</b>						
5	Conoce la visión del Ministerio Público.					
6	El Ministerio Público se ha adaptado rápidamente a los cambios normativos producidos en los últimos años, por instituciones como SERVIR, el MEF y otras instituciones del Estado.					
7	El Ministerio Público actualiza constantemente sus documentos internos de trabajo de acuerdo a la realidad actual.					
<b>Objetivos organizacionales</b>						
8	Conoce claramente los objetivos a largo plazo del Ministerio Público formulados para el presente año en curso.					
9	Ha leído por lo menos una vez el Plan Estratégico institucional establecido por el Ministerio Público.					
10	Conoce claramente sus funciones establecidas en el MOF y ROF de la institución.					
<b>Dimensión 2: ORGANIZACIÓN</b>						
<b>Estrategias y planes</b>						
11	Participa dentro de la elaboración de las estrategias y planes operativos establecidos por el Ministerio Público.					
12	Los planes que tiene el Ministerio Público permiten una mejor organización en la institución.					
13	El Distrito Fiscal de Tumbes tiene claramente definido su estructura orgánica y organigrama.					

<b>División de trabajo</b>					
14	La distribución de cargos funcionales permite realizar un trabajo de forma eficiente.				
15	La estructura de la organización permite ejecutar las actividades de forma articulada y conjunta.				
16	Tiene definida claramente sus funciones a desempeñar y el equipo con quien debe trabajar.				
17	Considera que los trabajadores de su mismo cargo estructural desempeñan sus funciones en igualdad de condiciones.				
<b>Coordinación</b>					
18	Se encuentra en constante coordinación con sus compañeros de área o equipo de trabajo.				
19	Se cumple con atender dentro de los plazos establecidos las solicitudes de los ciudadanos peruanos.				
20	El Ministerio Público programa reuniones a nivel regional y nacional para absolver las consultas e inquietudes laborales.				
<b>Formalización, normas y procedimientos</b>					
21	Existe un protocolo formalizado para atender las solicitudes y requerimientos de los usuarios internos y externos.				
22	Conoce las normas y el reglamento interno de trabajo del Ministerio Público.				
23	Los procedimientos internos del Ministerio Público contribuyen al logro de los objetivos institucionales.				
<b>Dimensión 3: DIRECCIÓN</b>					
<b>Motivación</b>					
24	Los directivos del Ministerio Público incentivan a sus trabajadores por medio de reconocimientos institucionales.				
25	El área de Recursos Humanos realiza actividades que lo motivan a identificarse con la institución.				
<b>Comunicación</b>					
26	Existe una comunicación asertiva entre los directivos del Ministerio Público y los trabajadores.				
27	La alta dirección del Ministerio Público comunicada oportunamente a los trabajadores las nuevas medidas o decisiones adoptadas.				
<b>Liderazgo</b>					
28	Los directivos del Ministerio Público se preocupan por el bienestar de los trabajadores.				

29	Los directores y funcionarios anteponen los intereses institucionales por encima de sus intereses personales.					
30	Existe una buena relación entre los directivos y trabajadores del Ministerio Público					
<b>Dimensión 4: CONTROL</b>						
<b>Medición de actividades</b>						
31	El Ministerio Público evalúa constantemente el cumplimiento de sus funciones.					
32	La OGPB ha supervisado por lo menos una vez, las labores que realiza en su ambiente de trabajo.					
33	Reporta mensualmente a su jefe inmediato las actividades desarrolladas en su área de trabajo.					
<b>Corrección</b>						
34	Consideras que tu jefe inmediato y/o directivo te corrige de la forma y manera efectiva tu desempeño.					
35	El Distrito Fiscal de Tumbes tiene un proceso de monitoreo que me permita medir el avance de las metas.					
36	Se organizan reuniones periódicas para dialogar sobre los errores cometidos en su puesto de trabajo y como superarlos.					
<b>Retroalimentación</b>						
37	En su área de trabajo existe un proceso de retroalimentación que le permita comprender mejor las actividades a desarrollar.					
38	El Ministerio Público cuenta con un medio físico o digital que registre sus consultas, inquietudes u opiniones de su centro de trabajo (Puede ser Correo, Facebook, WhatsApp y otros)					

Fuente: Cubas (2019)

**“Muchas gracias”**

## Anexo 6: Cuestionario para la variable gestión por resultados

### I. Presentación:

Estimado servidor, le saludo cordialmente y, al mismo tiempo, informarle que el presente cuestionario busca recolectar información respecto “La gestión administrativa y el desempeño por resultados de los trabajadores administrativos del Ministerio Público – DF Tumbes”. Es importante destacar que dichos sus aportes brindados son de carácter confidencial y reservada, utilizado exclusivamente para fines académicos.

### II. Instrucciones

En el siguiente apartado, encontrará una serie de preguntas relacionadas con los indicadores de la variable "desempeño por resultados". Le solicitamos que conteste todas las preguntas de manera completa y sin omitir ninguna. Las preguntas cuentan con cinco alternativas de respuesta, por lo que le pedimos leer detenidamente y marcar con un aspa (X) la opción considere adecuada.

Las alternativas serán las siguientes:

- *Totalmente en desacuerdo (TD)* : 1 punto
- *En Desacuerdo (ED)* : 2 puntos
- *Neutral (N)* : 3 puntos
- *De acuerdo (DA)* : 4 puntos
- *Totalmente de acuerdo (TA)* : 5 puntos

### III. Datos

A continuación, complete los siguientes datos:

**Cargo** : \_\_\_\_\_

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

**Sexo** : \_\_\_\_\_

**Área de trabajo:** \_\_\_\_\_

## Variable 2: Desempeño por resultados

ITEM	PREGUNTA	TA	DA	N	ED	TD
<b>Dimensión 1: PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
<b>Estrategias y acciones</b>						
1	El Ministerio Público tiene implementado el plan de la gestión del rendimiento establecido por SERVIR.					
2	Los directivos del Ministerio Público promueven actividades y/o capacitaciones para mejorar su nivel de productividad en su puesto de trabajo					
<b>Factores de evaluación</b>						
3	Los directivos del Ministerio Público organizan reuniones para socializar las fortalezas y debilidad de los trabajadores en las distintas fiscalías o áreas de trabajo.					
4	Participa de las encuestas de satisfacción realizadas por el Ministerio Público.					
5	Conoce las metas y objetivos formulados por el ministerio público para el periodo 2024-2026.					
6	Participa de la elaboración de las metas formuladas por el Ministerio Público.					
<b>Definición de metas</b>						
7	Conoce claramente el plan estratégico institucional (PEI) vigente del Ministerio Público.					
8	Tengo claro las metas programadas que debo alcanzar en mi puesto de trabajo.					
<b>Dimensión 2: SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO</b>						
<b>Cumplimiento de tareas</b>						
9	Domina con seguridad las funciones que debo desempeñar en su área de trabajo.					
10	Cumple con presentar las tareas y/o actividades encomendadas mediante la Carpeta Electrónica Administrativa (CEA) por mi jefe inmediato.					
<b>Seguimiento y monitoreo</b>						
11	Es monitoreado en sus actividades diarias por su jefe inmediato y/o alguna otra área de la institución.					
12	Desde que ingresó a la institución, por lo menos ha sido evaluado una vez por el área de PH del Ministerio Público.					

**Dimensión 3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****Medición del desempeño**

13	Existe un indicador que permita ver el ranking de la productividad de los trabajadores.					
----	---	--	--	--	--	--

**Feedback**

14	Considera que la evaluación del desempeño que realiza el Ministerio Público contribuye a su línea de carrera.					
----	---	--	--	--	--	--

**Fuente:** Camacho (2021)

**“Muchas gracias”**

**Anexo 7: Análisis de fiabilidad del Alfa de Cronbach para la variable gestión administrativa**

<b>N°</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>VARP</b>
p1	5	2	3	4	3	2	3	4	3	4	<b>1.620000</b>
p2	5	4	3	4	2	3	3	4	3	4	<b>0.65</b>
p3	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	<b>0.56</b>
p4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	<b>0.41</b>
p5	3	1	3	3	2	3	4	3	4	3	<b>0.69</b>
p6	3	2	4	4	2	3	4	3	4	3	<b>0.56</b>
p7	3	2	4	4	3	4	5	3	3	3	<b>0.64</b>
p8	5	2	4	3	3	4	5	3	4	4	<b>0.81</b>
p9	5	2	4	3	3	4	5	4	2	4	<b>1.04</b>
p10	5	2	3	3	3	4	5	4	2	4	<b>1.05</b>
p11	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	<b>0.21</b>
p12	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	<b>0.36</b>
p13	4	3	5	3	4	4	3	4	2	4	<b>0.64</b>
p14	5	3	5	4	2	4	3	4	3	4	<b>0.81</b>
p15	3	2	5	4	2	4	3	4	4	4	<b>0.85</b>
p16	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	<b>0.49</b>
p17	3	2	5	3	4	4	3	4	4	4	<b>0.64</b>
p18	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	<b>0.4</b>
p19	3	3	5	3	2	4	4	4	3	3	<b>0.64</b>
p20	4	3	5	3	4	4	4	4	3	3	<b>0.41</b>
p21	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	<b>0.21</b>
p22	3	2	3	4	4	2	4	4	4	3	<b>0.61</b>
p23	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	<b>0.56</b>

p24	3	2	3	3	2	4	3	3	4	4	<b>0.49</b>
p25	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	<b>0.24</b>
p26	1	3	4	4	4	3	4	3	4	4	<b>0.84</b>
p27	4	3	4	4	2	5	4	4	5	5	<b>0.8</b>
p28	3	1	4	4	4	3	4	4	5	3	<b>1.05</b>
p29	3	1	4	4	5	5	4	4	5	4	<b>1.29</b>
p30	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	<b>0.56</b>
p31	4	2	3	5	4	2	4	4	4	5	<b>1.01</b>
p32	2	2	3	5	4	4	4	4	3	4	<b>0.85</b>
p33	3	2	3	5	4	2	4	4	3	4	<b>0.84</b>
p34	3	2	2	5	5	4	2	4	3	4	<b>1.24</b>
p35	4	2	3	5	5	4	4	4	3	5	<b>0.89</b>
p36	4	2	3	4	4	2	5	4	4	4	<b>0.84</b>
p37	3	2	3	5	4	2	4	4	3	4	<b>0.83</b>
p38	3	2	2	5	5	4	2	4	3	4	<b>1.25</b>
Suma Items	<b>130</b>	<b>88</b>	<b>131</b>	<b>134</b>	<b>118</b>	<b>127</b>	<b>139</b>	<b>135</b>	<b>129</b>	<b>138</b>	<b>200.89</b>

$\Sigma Si^2$  25.8

K = 36

K - 1 = 35

ST2 = 200.89

$\alpha$  = 0.896

**Anexo 8: Análisis de fiabilidad del Alfa de Cronbach para la variable  
desempeño por resultados**

<b>N°</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>VARP</b>
<b>p1</b>	5	4	5	4	4	5	5	2	1	1	<b>1.04</b>
<b>p2</b>	5	4	3	3	2	3	3	3	3	2	<b>0.69</b>
<b>p3</b>	4	3	3	1	1	2	3	3	2	3	<b>0.85</b>
<b>p4</b>	3	3	4	2	2	1	1	1	2	2	<b>0.89</b>
<b>p5</b>	4	3	4	3	2	2	1	2	2	3	<b>0.84</b>
<b>p6</b>	4	4	5	2	1	2	2	2	2	3	<b>1.41</b>
<b>p7</b>	3	5	2	5	5	4	3	3	3	3	<b>1.04</b>
<b>p8</b>	2	1	2	4	3	4	3	2	2	1	<b>1.04</b>
<b>p9</b>	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	<b>0.41</b>
<b>p10</b>	3	2	4	4	2	3	3	3	2	2	<b>0.56</b>
<b>p11</b>	4	2	4	4	2	4	2	3	2	2	<b>0.89</b>
<b>p12</b>	4	2	4	3	2	5	2	3	2	3	<b>1</b>
<b>p13</b>	3	3	5	4	3	3	1	1	2	3	<b>1.36</b>
<b>p14</b>	4	3	2	4	3	4	1	1	2	1	<b>1.45</b>
<b>Suma Items</b>	51	41	50	47	35	45	33	31	29	31	<b>64.81</b>

$$\Sigma S_i^2 = 13.470000$$

$$K = 14$$

$$K - 1 = 13$$

$$S_T^2 = 64.81$$

$$\alpha = 0.853097219$$

## Anexo 9: Evidencias fotográficas de la aplicación del instrumento de evaluación

